



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“ESTUDIO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA MERFRUT S.R.L DE LIMA-PERÚ EN EL PERIODO 2018.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Geraldine Benites Alcántara

Asesor:

Prof. Oscar Orlando Rodríguez Vargas

Lima – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Nombres y Apellidos**, denominada:

**“ESTUDIO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS SEGÚN LOS
REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA
MERFRUT S.R.L DE LIMA-PERÚ EN EL PERIODO 2018.”**

Prof. Oscar Orlando Rodríguez Vargas.

ASESOR

Nombres y Apellidos

**JURADO
PRESIDENTE**

Nombres y Apellidos

JURADO

Nombres y Apellidos

JURADO

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de manera especial a mi madre, pues ella fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mí las bases de responsabilidad y deseo de superación, en ella tengo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarla cada día más.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer inmensamente a Dios, por permitirme seguir cumpliendo con mis sueños, a pesar de las dificultades.

Asimismo, también, mi agradecimiento va dirigido al Gerente General de la empresa “Merfrut” por haber aceptado que realice mi tesis basada en ella, a la cual tuve acceso en todo momento, facilitándome siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis.

Finalmente darle las gracias de manera especial a mi Asesor de Tesis el Prof. Oscar Rodríguez Vargas, por brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como el haberme tenido paciencia para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	ii
<u>DEDICATORIA</u>	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iv
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	v
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	viii
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	ix
<u>RESUMEN</u>	xi
<u>ABSTRACT</u>	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema	22
1.2.1. Problema General:	22
1.2.2. Problemas específicos:	22
1.3. Justificación	22
1.4. Limitaciones	24
1.5. Objetivos	24
1.5.1. Objetivo general	24
1.5.2. Objetivos específicos	24
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	26
2.1. Antecedentes	26
2.1.1. Antecedentes Nacionales:	26
2.1.2. Antecedentes Internacionales:	28
2.2. Bases teóricas	30
2.2.1. Calidad	30
2.2.2. Gestión de la calidad:	34
2.2.3. Programa de mejora Seis Sigma:	45
2.2.4. Gestión por procesos:	47
2.2.5. El factor humano en las organizaciones:	50
2.2.6. Liderazgo:	52
2.2.7. Trabajo en equipo:	53
2.2.8. Norma ISO 9001:	56
2.2.9. ISO 9001:2015:	56

2.3.	Hipótesis:.....	64
2.4.	La Organización:	64
2.4.1.	<i>Información general de la empresa:</i>	64
2.4.2.	<i>Reseña Histórica de la empresa:</i>	65
2.4.3.	<i>Descripción del negocio:</i>	65
2.4.4.	<i>Organigrama:</i>	66
2.4.5.	<i>Misión:</i>	68
2.4.6.	<i>Visión:</i>	68
2.4.7.	<i>Valores Institucionales:</i>	68
2.4.8.	<i>Objetivos:</i>	68
2.4.9.	<i>Certificaciones y premios:</i>	69
2.4.10.	<i>Productos de la empresa Merfrut:</i>	71
2.4.11.	<i>Etapas del Proceso de Fabricación:</i>	74
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA		79
3.1.	Operacionalización de variables	79
3.2.	Diseño de investigación.....	80
3.3.	Unidad de Estudio.....	80
3.4.	Población.....	80
3.5.	Muestra.....	81
3.6.	Técnicas, instrumentos y procedimientos para la recolección de datos.....	81
3.7.	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	81
CAPÍTULO 4. RESULTADOS		81
CONCLUSIONES.....		88
RECOMENDACIONES.....		90
REFERENCIAS.....		92
ANEXOS.....		99
ANEXO N°1		99
ANEXO N°2		104
ANEXO N°3.....		105
ANEXO N°4		108
ANEXO N°5		109
ANEXO N°6		110
ANEXO N°7		112
ANEXO N°8		113
ANEXO N°9		114
ANEXO N°10		115
ANEXO N°11.....		116
ANEXO N°12.....		117
ANEXO N°13.....		118
ANEXO N°14.....		119

ANEXO N°15.....	120
ANEXO N°16.....	122
ANEXO N°17.....	124
ANEXO N°18.....	125
ANEXO N°19.....	126
ANEXO N°20.....	128
ANEXO N°21.....	130
ANEXO N°22.....	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas según estrato empresarial.....	20
Tabla 2: Evolución Cronológica del concepto de calidad.....	32
Tabla 3: Etapas a seguir para la elaboración del SGC.....	39
Tabla 4: Ejemplo de Diagrama de Pareto.....	42
Tabla 5: Lista de chequeo.....	44
Tabla 6: Estructura del ISO 9001:2015.....	61
Tabla 7: Operacionalización de variables.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: PBI según la actividad económica.....	16
Figura 2: Exportaciones según tipo de empresa	17
Figura 3: Certificaciones ISO en Latinoamérica.....	18
Figura 4: Certificaciones ISO en Perú	19
Figura 5: Ventas históricas de Merfrut	23
Figura 6: Mejora continua del sistema de gestión de calidad.....	35
Figura 7: Diagrama causa-efecto.....	43
Figura 8: Interpretación de un histograma.....	45
Figura 9: Diagrama de correlación.....	46
Figura 10: Metodología Six sigma.....	46
Figura 11: Variables del comportamiento organizacional.....	52
Figura 12: Marca representativa de Merfrut.....	66
Figura 13: Marca representativa de Merfrut 2.....	66
Figura 14: Organigrama.....	67
Figura 15: Buenas prácticas de Manufactura.....	69
Figura 16: Galardón Premio Expoalimentaria.....	70
Figura 17: Crece con calidad.....	70
Figura 18: Mermelada Inca Spirit.....	71
Figura 19: Mermelada Merfrut Gourmet.....	72

Figura 20: Jalea y relleno Merfrut Gourmet	72
Figura 21: Mermelada dulce cosecha.....	73
Figura 22: Línea Inca Spirit	74
Figura 23: Situación Frente al punto cuatro de la norma	82
Figura 24: Situación Frente al punto cinco de la norma	83
Figura 25: Situación Frente al punto seis de la norma	84
Figura 26: Situación Frente al punto siete de la norma.....	85
Figura 27: Situación Frente al punto ocho de la norma	86
Figura 28: Situación Frente al punto nueve de la norma.....	87
Figura 29: Situación Frente al punto diez de la norma	88

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo pretende realizar un estudio de la gestión por procesos según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 para la empresa Merfrut S.R.L, lo cual le permita establecer su organización basada en procesos, y que a mediano plazo, pueda implementarse y llegar a obtener una certificación de la calidad, haciendo que la organización se enfoque en la satisfacción de las necesidades de los clientes y en la mejora continua para poder mantenerse en el negocio de la distribución de productos y posiblemente incursionar en el mercado internacional.

En el capítulo uno denominado Introducción, se detalla la realidad problemática de la empresa en estudio Merfrut, el planteamiento del problema, la justificación y el objetivo de elaborar un diseño de sistema de gestión de calidad, así como los alcances y limitaciones del presente trabajo.

En el capítulo dos se exhiben las principales bases teóricas que dan sustento al trabajo desplegado, donde se tocan temas como los procesos, los cuales representan uno de los pilares importantes en cuanto al funcionamiento del SGC. Asimismo, también podremos observar los antecedentes que sirvieron como referencia o guía de esta tesis, rescatando sus principales aportes para mi investigación; también se detalla aquí por qué la investigación no presenta hipótesis. La descripción general de la empresa también está incluida en este capítulo, donde se señalan sus principales áreas y su estructura.

El Marco Metodológico se encuentra en el capítulo tres, y ahí se establece la metodología que se utilizará para el logro de los objetivos planteados en esta investigación, así mismo, se determinan los instrumentos necesarios para llevarla a cabo, sin dejar de mencionar la unidad de estudio, la población y la muestra de aplicación.

En el capítulo cuatro se muestran los resultados de la presente tesis, donde podremos observar el nivel de cumplimiento de los procesos de Merfrut después de haber utilizado la ficha de verificación, el instrumento utilizado para esta investigación. Asimismo, se presenta también el diagnóstico situacional global frente a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, así como las posibles mejoras a aplicar.

ABSTRACT

The development of the present work intends to carry out a study of the management by processes according to the requirements of the ISO 9001: 2015 standard for the company Merfrut SRL, which allows it to establish an organization based on processes, and that in the medium term, can be implemented and get to obtain a quality certification, making the organization focus on satisfying the needs of customers and continuous improvement to be able to stay in the business of product distribution.

In chapter one called Introduction, the problematic reality of the company under study Merfrut is detailed, the approach of the problem, the justification and the objective of developing a design of quality management system, as well as the scope and limitations of this work.

Chapter two shows the main theoretical bases that sustain the work deployed, where issues such as processes are addressed, which represent one of the important pillars in terms of the functioning of the SGC. Also, we can also observe the background that served as a reference or guide to this thesis, rescuing their main contributions to my research; It is also detailed here why the research does not present hypothesis. The general description of the company is also included in this chapter, where its main areas and structure are indicated.

The Methodological Framework is found in chapter three, and it establishes the methodology that will be used to achieve the objectives set out in this research, as well as determining the instruments necessary to carry it out, not to mention the unit of study, the population and the application sample.

In chapter four the results of this thesis are shown, where we can observe the level of compliance of Merfrut processes after having used the verification form, the instrument used for this investigation. Likewise, the global situational diagnosis is presented in front of the requirements of ISO 9001: 2015.

Finally, the conclusions and recommendations derived from the study are presented, as well as the possible improvements to be applied.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Hoy en día, el mundo se encuentra totalmente globalizado, la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas, mismo proceso que señala la necesidad de incorporar en las estructuras de trabajo organizacionales, sistemas de calidad, que les permitan, ser más competitivas, obtener la fidelidad de los clientes, y asegurar la permanencia en el mercado principalmente.

América Latina continúa siendo una de las regiones más atractivas para la agricultura a nivel global. La abundancia de tierra junto con amplias cantidades de agua dulce, clima favorable y una infraestructura permiten que la región haya supuesto el 16% de todas las exportaciones de alimentos y productos de agricultura a nivel global.

La agroindustria destaca especialmente en Brasil por razones obvias de tamaño físico y mientras que la agricultura representa el 5,7% del PIB y el 11% del empleo de la fuerza laboral, la agroindustria representa el 25% del PIB del país. El mismo caso sucede en Argentina, cuyo PIB corresponde a la agroindustria en un rango de 25% al 30. Por otra parte, en países como Bolivia, Guatemala o Paraguay, la agricultura representa una proporción mayor del PIB, siendo 13,3%, 11,3% y 21,6% respectivamente. (Industria Alimenticia en América Latina, 2015).

En los últimos años el gobierno peruano ha propuesto y ejecutado un plan integral para habilitar más tierras para la agricultura. Nuevos desarrollos de cultivos de frutas y frutos secos han dado lugar que esto corresponda al 15% de las exportaciones agroindustriales del país. Pero además de estos, el cultivo de espárragos, aguacate, bayas y pimientos han permitido que Perú tenga más presencia en el mercado internacional. El cultivo y producción de uvas alcanzará en el periodo 2016-2017 una cifra récord de 605,000 toneladas métricas, de las cuales se estima que 350,000 serán exportadas. El país también ha avanzado en acuerdos comerciales y levantamiento de prohibiciones con sus vecinos colombianos y ecuatorianos, lo que presumiblemente le permitirá abrir más aun sus mercados naturales.

En el año 2016, el crecimiento de 3,9% del PBI se sustentó en la evolución favorable de la extracción de petróleo, gas y minerales (16,3%), telecomunicaciones y otros servicios de información (8,1%), electricidad, gas y agua (7,3%), servicios financieros, seguros y pensiones (5,4%), administración pública y defensa (4,6%), otros servicios (4,1%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (3,4%), alojamiento y restaurantes (2,6%), servicios prestados a empresas (2,2%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura y comercio (1,8% en cada caso). Se registra una disminución en las actividades pesca y acuicultura (-10,1%), construcción (-3,1%) y manufactura (-1,6%).



Figura 1. PBI según actividad económica (Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Información, 2016.)

La industria de alimentos en el Perú ha sido impulsada fundamentalmente por el mayor poder adquisitivo de la población, influenciado por el crecimiento del empleo y el crédito de consumo proveído por el sistema financiero. En esta última década el gasto per cápita mensual en alimentos en nuevos soles reales se incrementó. En el 2014 el gasto de consumo de alimentos de los hogares peruanos representó el 40.7% del gasto per cápita (S/. 263).

El ingreso real promedio per cápita de los hogares a escala nacional en 2014 ascendió a 855 nuevos soles, representa un incremento de 1% respecto al 2013. Esta industria es uno de los sectores más importantes y estratégicos de la economía nacional.

El crecimiento de las exportaciones y la apertura de nuevos mercados contribuyen positivamente con el crecimiento de la industria de alimentos en el Perú. Gracias a las mayores preferencias arancelarias, los mercados destinos internacionales de los productos agroindustriales peruanos se han triplicado, pasando de 52 a 148 países en los últimos 10 años. El desarrollo y expansión del sector retail en nuestro país, amplió los canales de distribución de los productos elaborados por la industria alimenticia, permitiendo llegar a clientes de diversos segmentos socioeconómicos, incrementando las ventas, desarrollando nichos de mercado, e impulsando la generación de nuevas empresas y el crecimiento de la pequeñas y medianas empresas de alimentos. (Montenegro, 2015).

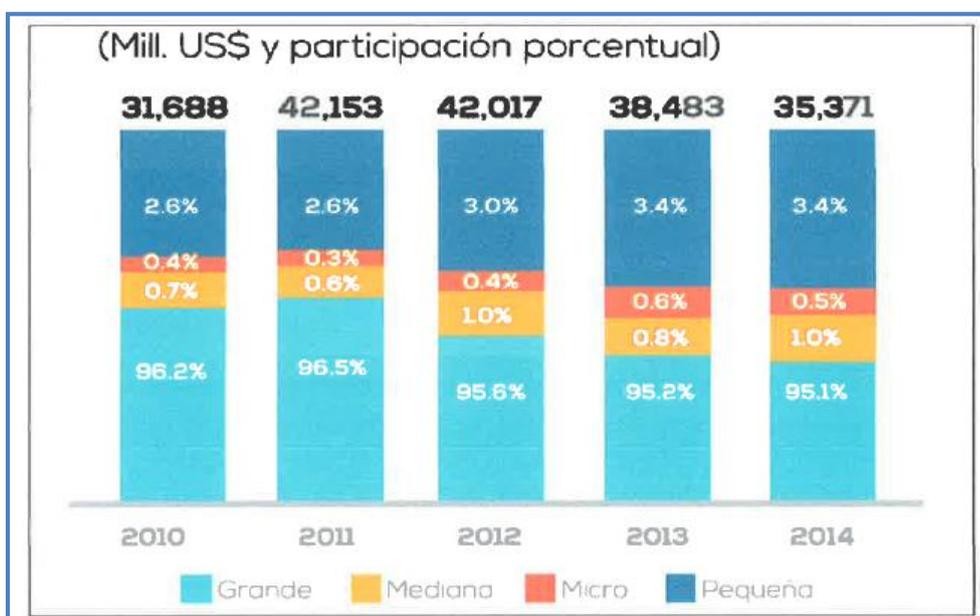


Figura 2. Exportaciones según tipo de empresa (Fuente: Sunat Registro Único del Contribuyente 2014.)

La demanda interna, no se ha desarrollado con mucho dinamismo como periodos anteriores, sin embargo, el espíritu emprendedor de los empresarios nacionales ha incursionado en los sectores comercio, servicio y envíos de mercaderías a otros países. En esta última actividad hace que las micro, pequeña y medianas empresas adquieran mayores conocimientos respecto a la gestión empresarial, estructura de costos, certificaciones, calidad entre otros. Actualmente el Perú posee 20 acuerdos comerciales vigentes y una tasa arancelaria promedio 3.36, la más baja de América Latina, todas estas condiciones constituyen un entorno favorable a las empresas para exportar, sin embargo, dicha situación no está siendo aprovechado.

Respecto a este apartado, es importante mencionar que Merfrut tendría un mayor impacto económico si se dedica a exportar a otros nichos de mercado, debido a que el mundo se encuentra ahora totalmente globalizado. Pero para ello, es importante que primero logre una correcta gestión de procesos a nivel local que permita la satisfacción máxima del cliente, mediante la aplicación de técnicas de mejora continua en la organización.

Una de las certificaciones más reconocidas a nivel mundial es la norma internacional ISO 9001. Para una organización, su implementación apunta a proporcionar confianza a sus clientes de su capacidad de proporcionar productos o servicios que cumplan con los requisitos acordados u ofertados, aumentando así su satisfacción. (Sánchez, 2015).

Las certificaciones del año 2013 representan el 1.98% del total de certificaciones ISO 9001 emitidas en Centro y Sudamérica (de un total de 52,478 certificaciones) y 0.09% del total emitidas a nivel mundial (de un total de 1, 129,446 certificaciones).

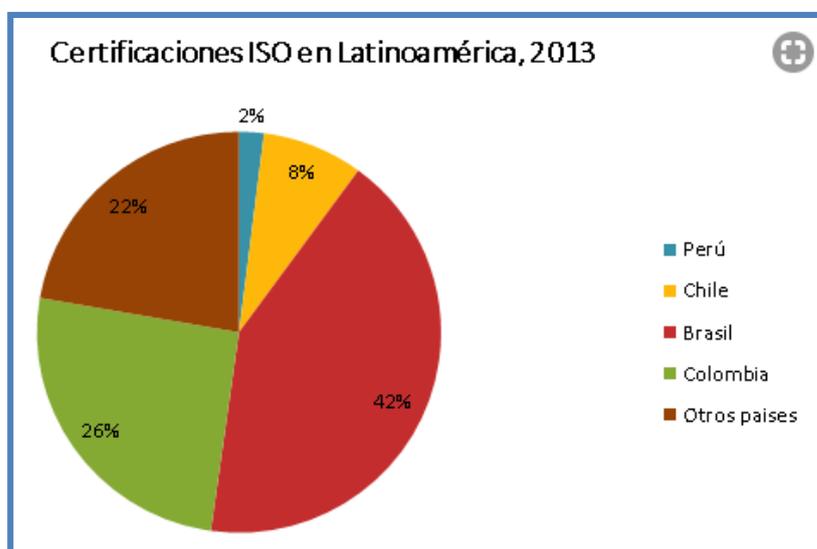


Figura 3. Certificaciones ISO en Latinoamérica (Fuente: ISO Survey of Certification, 2014.)

Una mirada a las certificaciones en países vecinos deja en evidencia cifras como 4,238; 22,128 y 13,393 certificaciones para Chile, Brasil y Colombia, respectivamente; siendo Colombia uno de los diez países a nivel mundial que reportaron un mayor incremento en las certificaciones ISO 9001 respecto al año 2012. Resulta interesante comparar el nivel de

desempeño de la calidad en las empresas de estos países y su impacto en resultados financieros y comerciales.

Resulta interesante también, revisar en el Perú cuál ha sido en los últimos años la tendencia de las certificaciones, cuáles son los sectores económicos donde se registra mayor interés y dónde nos posicionamos respecto a otros países. La ISO Survey of Certification evidencia una evolución positiva de los certificados ISO 9001 emitidos a organizaciones en el Perú. En 1995 se emitieron siete certificados; diez años después, ascendieron a 193 y desde entonces las certificaciones en esta norma se fueron incrementando hasta registrarse 928 para el año 2012 y 1,040 para el año 2013.

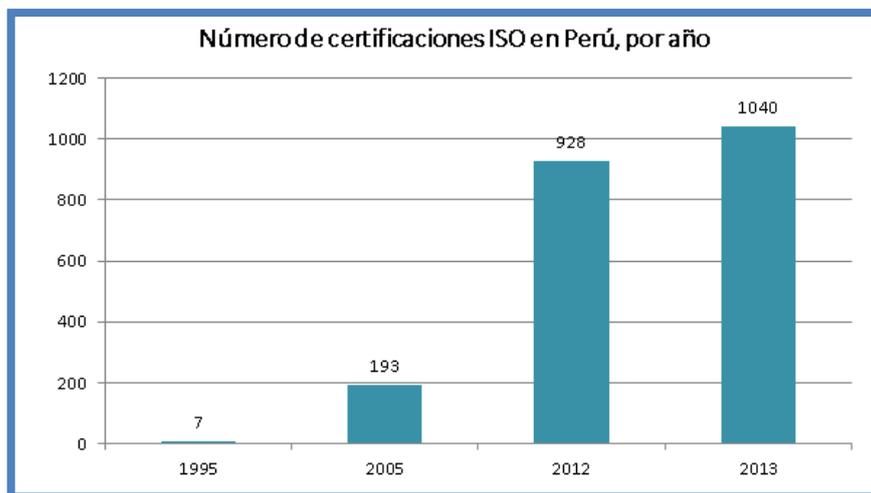


Figura 4. Certificaciones ISO en Perú (Fuente: ISO Survey of Certification, 2014.)

De acuerdo a este análisis realizado a nivel internacional y luego nacional. Podemos concluir que en el Perú las empresas están inmersas en entornos altamente competitivos y globalizados, debido a las políticas gubernamentales que facilitan uniones aduaneras o tratados de libre comercio, por ello las micro, pequeña y medianas empresas no son competitivas y en su gran mayoría están destinadas al fracaso. Esta situación hace que muchos emprendedores abandonen su iniciativa debido a la gran dificultad para mantener la estabilidad económica provocando cierres temporales o definitivos, cambios de giro, mantienen gestiones empresariales sin rentabilidad, imposibilitándolos para competir en el mercado nacional.

Para reconfirmar y realzar lo mencionado anteriormente, según un documento publicado por el diario de RPP noticias, se sostiene que solo el 1% del total de empresas formales en el Perú cuentan con sistemas de gestión de calidad, lo cual revela que existe un gran trabajo para convencer a las restantes de que caminen por el sendero de la competitividad. Además, precisó que actualmente se tiene un total de 1329 empresas.

La mayoría de las empresas son microempresas las cuales representan el (94,9%). El estrato de las Pymes presenta una baja participación con el 4,5% de pequeñas empresas y el 0,2% de medianas empresas.

Tabla 1
Empresas según estrato empresarial

ESTRATO EMPRESARIAL	Nº DE EMPRESAS	%
Microempresa	1,518,284	94,9
Pequeña Empresa	71,313	4,5
Mediana Empresa	2,635	0,2
TOTAL, MIPYME	1,592,232	99,5
Gran Empresa	8,388	0,5
TOTAL, DE EMPRESAS	1,600,620	100,0

Fuente: Sunat Registro Único del Contribuyente 2014

Existe evidencia de que la dinámica empresarial en el Perú, medida a través de las tasas de creación y supervivencia de empresas, presenta grandes diferencias con relación a los países de Latinoamérica. El Perú tiene tasas de creación de empresas más bajas que las presentadas por Brasil y México, pero más altas que la mayoría de los países europeos. Sin embargo, la tasa de supervivencia de las MiPymes en Perú a los cinco años de nacer (63.7%) es más alta que las tasas reportadas en los países europeos (promedio entre 40% y 60%)⁸, lo que indica un ambiente empresarial con facilidad de entrada, pero mayor dificultad de sobrevivencia a mediano plazo.

La productividad es una estrategia fundamental para incrementar los ingresos, los niveles de crecimiento y la competitividad entre las firmas de manera sostenida en el tiempo. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las políticas de fomento

productivo en América Latina se enfocan en cinco áreas claves fundamentales para impulsar la competitividad de las empresas: (i) el fomento a la innovación, (ii) la articulación empresarial (principalmente PYME), (iii) el desarrollo agrícola, (iv) el avance hacia sociedades de la información y (v) la atracción de inversión extranjera directa.

El economista Walter Ramírez, jefe de la Oficina de Estudios Económicos del Instituto Nacional de Calidad (INACAL) resaltó también la necesidad de sensibilizar aún más al sector privado para que asuman este tipo de certificaciones que les permita no solo ser competitivas en el mercado nacional, sino dar el gran salto a la exportación de productos o servicios.

La composición de un sistema de gestión de calidad, incluye a todos los procesos que se interrelacionan entre ellos. Estos procesos están formados por subprocesos que directa e indirectamente están involucrados en la empresa, ya que están interconectados unos a otros. El ciclo Deming puede ser aplicado en cada proceso así intervengan los clientes internos y/o externos. (Páez, 2006).

Es de gran importancia para las organizaciones conocer cada una de las actividades que se realizan en todos sus procesos, con la finalidad de poder controlar y medir las repercusiones en el desempeño de la empresa, determinando que actividades no generan valor y cuáles no se ajusta a las necesidades reales. Todo ello está integrado en una correcta gestión por procesos, la cual beneficia a los clientes ya que se tiende a aumentar o mejorar su satisfacción después de haber usado el producto que adquirió, destruyendo a su vez los posibles obstáculos o barreras que existan entre los distintos departamentos de la empresa y unificando sus enfoques hacia sus principales objetivos, gestionando adecuadamente las actividades dentro de los procesos que lo comprenden. (Arias, 2012).

La historia de MERFRUT se inicia oficialmente en junio de 1997 en la ciudad de Lima, Perú. La empresa empieza sus operaciones con una pequeña producción de mermeladas de fruta para el mercado local; hoy MERFRUT ha ido progresando, elabora y distribuye una amplia gama de productos hechos a base de fruta, pero mantiene la misma esencia y visión por hacer las cosas bien, por innovar y crear productos originales de alta calidad.

La empresa Merfrut SRL está dedicada a la producción y distribución de mermeladas. Los principales clientes son los hipermercados, dentro de ellos se encuentra Tottus y

Supermercados peruanos (Plaza Vea). Cuenta con un área de control de calidad, la cual se asegura que los procesos del departamento cumplan con los requerimientos mínimos de calidad, trabajando directamente con el jefe inmediato del área, a su vez se cuentan con asesores externos que se encargan de que se cumplan con las normas vigentes de empresas dedicadas al rubro alimentario (DIGESA). Sin embargo, a pesar de este apoyo y asesoría profesional, existe un riesgo en el factor humano en cuanto a los operarios de producción, ya que muchas veces cometen errores en el proceso de elaboración de las mermeladas los cuales se dan por un mal cálculo en cuanto a la cantidad de materia prima para cada una, impidiendo que se logre una producción estándar.

Esto mencionado anteriormente, lleva a ciertos reclamos o quejas por los principales clientes de la empresa, teniendo un porcentaje considerable de devolución de mercadería al no cumplir con las condiciones de recepción del cliente, generando mucha insatisfacción. Asimismo, mediante una queja presentada por el cliente Tottus, donde fundamentaba que el número de lote y la fecha de vencimiento tenían el mismo código, fue debido a que el responsable del área de envasado no fue a laborar esa mañana, y al ser reemplazado por otra persona, ocurrió un error en ese sistema de colocación de lote de producto. Podemos evidenciar ahí que el compromiso y la responsabilidad del personal son muy importantes para evitar posibles problemas que atenten contra la garantía de los productos y el prestigio de la empresa.

En la actualidad el nivel de compromiso y la actitud de los colaboradores de una organización, sus ganas de querer ser cada día más eficiente y eficaces lo cual les permita actuar con efectividad son factores influyentes para alcanzar una correcta gestión, satisfacer a los clientes y alcanzar la competitividad. Resulta importante agregar, que en Merfrut existe mucha flexibilidad por parte del gerente general de la empresa con los colaboradores, refiriéndome exactamente a las inasistencias, tardanzas, falta de compromiso por parte de los operarios de producción lo cual refleja resultados negativos a la empresa, ahí podemos evidenciar la falta de liderazgo y autoridad de los altos directivos, al no realizar tampoco un seguimiento constante al desempeño de cada uno de los operarios de producción.

Si tomamos como referencia la nueva Norma ISO 9001:2015, podemos determinar que los líderes de todos los niveles establecen la unidad de propósito y crean las condiciones en que las personas se dedican a la consecución de los objetivos de calidad de la organización. Contar con personas competentes, capacitadas y comprometidas en todos los niveles a lo largo de la

organización resulta un componente esencial para que una organización pueda mejorar su capacidad para crear y ofrecer valor.

En la Figura 5 se muestra detalladamente la razón de ventas durante los últimos cinco años. Podemos distinguir que durante los tres primeros ejercicios anuales las ventas fueron aumentando, pero durante los dos últimos años se redujo a causa de algunas deficiencias en los procesos de producción y distribución, en base a esos problemas localizados el gerente general de la empresa llegó a tomar la decisión de desaparecer a Merfrut del mercado y empezar con otro tipo de negocio, pero apareció un postor que decidió comprarla, y hace dos años asumió el compromiso de sacar adelante a la organización, estableciendo nuevos objetivos a corto y largo plazo.

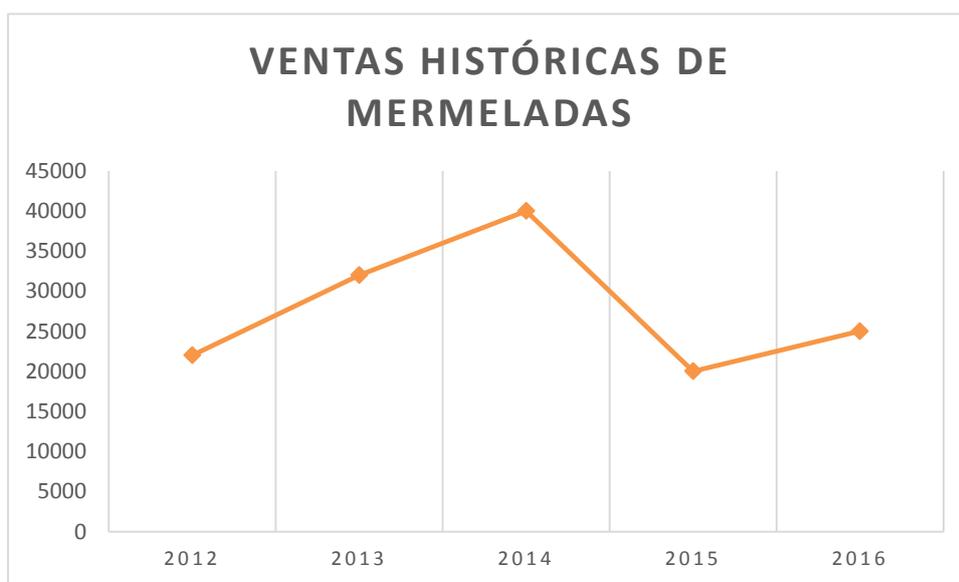


Figura 5. Ventas Históricas de Merfrut (Fuente: Datos tomados de la empresa)

Otro de los problemas que aqueja a la empresa, se encuentra en el área de comercialización tras la dependencia de tres clientes específicos como lo son Tottus, Gate Gourmet y Plaza Veá. En base a estos dos problemas mencionados anteriormente, la empresa se ve en la necesidad de elaborar nuevas estrategias de mercado, especialmente en el último caso mencionado, ya que ellos representan casi el 80% de los ingresos por ventas, y en cuanto al primer problema, se debe llegar a obtener una estandarización en el proceso para poder cumplir con las exigencias de sus clientes.

Esta investigación tiene como objetivo realizar un estudio a la gestión por procesos de Merfrut según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015. En la actualidad este es un tema de relevante importancia, ya que las empresas tienen que adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados lo cual convierte a las industrias a ser cada vez más competitiva.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General:

¿Cómo es la gestión por procesos según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 para la empresa Merfrut ubicada en el Distrito de Cercado de Lima en el periodo 2018?

1.2.2. Problemas específicos:

- ✓ ¿Cuál es la situación actual de Merfrut según los requerimientos que exige la norma ISO 9001:2015?
- ✓ ¿Cómo es el contexto de la organización Merfrut?
- ✓ ¿Cómo es el liderazgo en la empresa?
- ✓ ¿Cómo es la planificación del sistema de gestión de calidad en Merfrut?
- ✓ ¿Cómo es el apoyo o la gestión de recursos en la empresa de estudio?
- ✓ ¿Cómo son las operaciones de productos y servicios en la organización?
- ✓ ¿Cómo es la evaluación de desempeño que realiza Merfrut?
- ✓ ¿Cómo es la mejora de procesos de la organización?
- ✓ ¿Cuáles son los lineamientos que debe seguir la empresa para empezar a operar mediante una correcta gestión por procesos?

1.3. Justificación

Debido a las pocas certificaciones existentes en el Perú como mencionamos anteriormente en la realidad problemática de este proyecto, asimismo la falta de competitividad para las micro y pequeñas empresas locales demostrado con datos estadísticos según fuentes confiables como el INEI y SUNAT, hace que Merfrut se vea en la necesidad de realizar un estudio de sus procesos y determinar en qué nivel se encuentra basándose en los requerimientos que exige la norma ISO 9001:2015 con el objetivo de empezar a operar mediante una correcta gestión por procesos, englobando cada área de la organización y comprometiendo al personal para que las

metas establecidas se lleven a cabo y alcanzar finalmente que la empresa sea competitiva y no solo eso, si no que sea sostenible en el tiempo.

El ciclo PHDA, conocido como el ciclo de Deming indica que la mejora continua es una estrategia que intenta optimizar y aumentar la calidad, considerando además que el involucramiento del recurso humano en la aplicación de una estrategia para la mejora continua es un factor determinante, ya que ellos son los que de primera mano conocen los procesos, se justifica la implementación de un programa que gestione proyectos de mejora ya que contribuirá a mejorar la calidad y contribuir cumplimiento de las metas anuales de la empresa, además permitirá el involucramiento activo su personal en las actividades de mejora, fortalecer los grupos de trabajo y será un medio de reconocimiento.

El éxito de Merfrut, en buena parte dependerá, de la compenetración, la comunicación y el compromiso que existe entre sus empleados. Una de las mejores formas de buscar esta participación es promoviendo el trabajo en equipo. Sin embargo, muchas veces los equipos se desarrollan bajo condiciones inadecuadas y se ven afectados por conflictos en su interior, lo que causa que el trabajo en equipo sea poco efectivo. La importancia del desarrollo de este proyecto de mejora radica en poder colocar a la empresa en una mejor situación competitiva en el mercado en el cuál desarrolla sus actividades.

Es muy conveniente que las pymes en el Perú logren estándares de calidad competitivos, con gran fortalecimiento organizacional y poder así consolidarse en el mercado nacional e incursionar satisfactoriamente en el mercado internacional. Por lo tanto, es vital que estas organizaciones apliquen un SGC de reconocido prestigio como la Norma ISO 9001:2015, y al obtener la certificación, les permita tener una excelente carta de presentación en mercados potenciales tanto nacionales como extranjeros, y así, incrementar sus ventas, su productividad, lograr mayores utilidades, para beneficio de cada uno de sus integrantes.

Esto le servirá tanto a la empresa como a los clientes para que ella logre permanecer en el mercado y garantizar una buena participación, ya que la calidad en la actualidad es un factor que debemos tenerlo en cuenta para lograr la máxima satisfacción del cliente. Por lo tanto, al establecer los lineamientos necesarios para el desarrollo e implantación de un sistema de

gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 llevará a que la empresa Merfrut a un futuro obtenga la certificación, lo cual le generará una mejor rentabilidad.

1.4. Limitaciones

- ✓ El acceso en horarios complicados a tales centros de información como el área de control de calidad y producción.
- ✓ Falta de dedicación y tiempo por parte del personal con conocimientos y responsabilidad para desarrollar adecuadamente el soporte documental del sistema.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- ✓ Realizar un estudio de la gestión por procesos según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 para la empresa Merfrut ubicada en el Distrito de Cercado de Lima en el periodo 2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Realizar el diagnóstico situacional de la empresa Merfrut, según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.
- ✓ Determinar cómo es el contexto de la organización Merfrut, según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.
- ✓ Determinar cómo es el liderazgo en la empresa, según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.
- ✓ Determinar cómo es la planificación del sistema de gestión de calidad en Merfrut, según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.
- ✓ Determinar cómo es el apoyo o la gestión de recursos en la empresa de estudio, según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.
- ✓ Determinar cómo son las operaciones de productos y servicios en la organización, según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.
- ✓ Determinar cómo es la evaluación de desempeño que realiza Merfrut, según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.
- ✓ Determinar cómo es la mejora de procesos de la organización, según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.

- ✓ Elaborar los lineamientos que debe seguir la empresa para empezar a operar mediante una gestión por procesos.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Nacionales:

Meléndez, Alejandra (2017) estableció una propuesta para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en una industria pesquera según la norma ISO 9001:2015. Para ello utilizó la metodología de dos fases: Primera Fase: Análisis y Diagnóstico y Segunda Fase: Propuesta de Mejora. Esta investigación tuvo como objetivo general analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa, y en base a ello diseñar el Sistema de Gestión de Calidad que permitan garantizar la calidad de los productos, aumentar la productividad y aumentar la satisfacción del cliente interno. La conclusión final fue que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 va a mejorar indudablemente la imagen de la organización, lo que le dará una ventaja competitiva sobre otras empresas del mercado peruano que no cuenten con dicho SGC. Asimismo, le permitirá expandir su mercado, ya que en la actualidad en muchas homologaciones se está exigiendo dentro de los requisitos contar con la certificación del SGC basado en la norma ISO 9001.

Esta tesis es importante para mi investigación, ya que trata el tema de la importancia de la influencia del Balance Scorecard en un sistema de gestión de calidad, lo cual me da información sobre los lineamientos a seguir para una planificación estratégica, además de conceptos básicos que me ayudarán a cumplir con los objetivos de la investigación en la empresa de estudio Merfrut.

Ponce, Katherine (2016) propuso la implementación de una Gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil. La metodología que se utilizó fue la del Ciclo PDCA conocido como el ciclo de Deming. Tuvo como objetivo general realizar una propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos en una empresa textil para lograr cumplir con los requerimientos del cliente. Las conclusiones fueron que la implementación de la “Gestión por Procesos” y las herramientas de mejora continua favorecen en el control del proceso color y

reducen otros defectos que ocurren en el proceso como la migración, líneas de fricción, degradé, manchas blancas, líneas dobles de teñido, suciedad y solidez. Estos defectos representan el 30% del producto no conforme por re proceso entre todos los integrantes de ella.

Esta investigación hace énfasis en el control de procesos y seguimiento de no conformidades, puntos a tomar en cuenta si se desea desarrollar un modelo de gestión por procesos en una organización.

Mogollón, Magaly y Huamanchuno, José (2016) plantearon un diseño de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 para la Mipyme Ventijar S.A.C. La metodología que se usó fue la de asignación de recursos, registrando y delegando funciones al personal de la empresa. Las conclusiones fueron que la creación de una nueva perspectiva del negocio bajo una política de calidad, objetivos, indicadores de desempeño y un mapa de procesos, le permitirá a la empresa analizar periódicamente sus actividades y realizar una toma de decisiones, asegurando una planeación estratégica y mejoras en menort tiempo.

La gestión por procesos es un tema fundamental que se debe desarrollar a lo largo de esta investigación, mediante la definición de los procesos clave de la organización se podrá lograr de manera eficiente y eficaz los objetivos planteados desde un inicio para la ejecución de este proyecto.

Flores, Gherzi (2014) propuso el diseño y desarrollo de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008 para mejorar las actividades de los servicios administrativos que ofrece la empresa Consolidated Group del Perú S.A.C. La metodología que se aplicó fue la escala de Kliter la cual se basó en calificar el estado de las cosas, variables, comportamientos, desempeños y/o conformidad en función a una escala de cinco opciones. Tuvo como objetivo general la elaboración del diseño y desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa Consolidated Group del Perú S.A.C., con el fin de que proporcione un marco de mejora continua y permita incrementar la probabilidad de alcanzar la satisfacción del cliente. La conclusión más importante fue que el diagnóstico realizado, utilizando la Norma ISO 9001:2008 en cada uno de

los procesos de los servicios administrativos que ofrece la empresa Consolidated Group del Perú S.A.C. ha permitido conocer el nivel de cumplimiento que tiene cada proceso de la empresa con respecto a los requisitos establecidos en la norma.

En la investigación mencionada anteriormente se dio mucho énfasis en la elaboración de un mapa de procesos donde se reflejaba la interacción de los procesos estratégicos, procesos operativos (claves) y los procesos de soporte, en base a ello, la empresa de estudio Merfrut tendrá que seguir esos lineamientos para poder aplicarlo desde su inicio hasta el final.

2.1.2. Antecedentes Internacionales:

Tembleque, Ricardo (2016) elaboró un Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L. El diseño metodológico usado está basado en el Manual “Como Documentar un Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2015 en dicho manual se propone una metodología basada en 5 etapas. Tuvo como objetivo general aumentar la competitividad de la empresa mejorando la productividad y calidad de sus operaciones, mediante la planeación, medición, análisis y mejora de sus procesos, teniendo como base fundamental el uso y la aplicación de modelos estadísticos. La conclusión final que la realización del presente Trabajo Fin de Grado, basado en el desarrollo de la documentación necesaria para la creación e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en un Centro Deportivo constituye un punto de partida para la implantación de un sistema de gestión de la calidad en una empresa real en base a la aplicación de los Manuales de Procesos, Gestión de Auditorías Internas y Elaboración de la documentación, basados en la normativa UNE-EN ISO 9001:2015, logrando así una ventaja competitiva que tan importante es hoy en día para permitirle diferenciarse del resto de empresas dentro su sector.

Este antecedente se puede considerar muy importante para esta investigación ya que hace una mención especial al manejo de varios modelos de datos estadísticos que

podrían ser aplicados más adelante, lo cual lleva a que esta investigación pueda tener más consistencia y confiabilidad.

Pezantes, Carla (2016) elaboró un modelo de Gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a la empresa Compufácil. La metodología utilizada fue la del método de observación, la cual le permitió tener una perspectiva del funcionamiento actual de la empresa. Tuvo como objetivo general conseguir que la empresa se organice de manera adecuada, planificada y ordenada con todas aquellas actividades que generen valor para el cliente. La conclusión fue que para la importancia de la calidad en la actualidad y su percepción por parte del cliente en los servicios que presta la empresa, ha de tenerse en cuenta que calidad no está solo asociado a los requisitos de fabricación o creación del servicio, sino básicamente al valor que representa para el cliente y la trascendencia que le permite a la empresa crear ventajas competitivas para el mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

Esta investigación se enfoca en hacer un análisis profundo en la planificación de procesos de la empresa, relacionado a los requisitos de la calidad que exige la norma ISO, lo cual servirá para poder aplicarlo en la investigación que se está desarrollando ahora.

Ortiz, Leidy (2008) plasmó el diseño de un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2008, en la empresa Intramet. La metodología que se aplicó fue utilizándose la ficha de procesos y los diagramas de flujo. Tuvo como objetivo general diseñar y desarrollar la estructura documental del sistema de gestión de calidad a fin de que la empresa desarrolle sus actividades bajo procesos planificados. Las conclusiones fueron que los objetivos planteados en esta tesis fueron cumplidos en su totalidad, concluyendo en el diseño del SGC para Intramet, según las disposiciones establecidas en la Norma ISO 9001:2008 y las de la empresa, para ello fue necesario crear el manual de funciones basado en el nuevo organigrama de la empresa, a fin de esclarecer las responsabilidades del personal y dar conformidad a los requisitos de la norma.

La presente investigación desarrolla una documentación completa y exacta para que los procesos estén eficientemente planificados, lo cual conllevará a que el sistema de gestión de calidad se aplique con mayor facilidad si es que se decide aplicarla en el futuro.

Suarez, Natalia y Vélez, Paula (2016), establecieron la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma NTC ISO 9001:2015 para la empresa QB Modulares S.A. La metodología que se utilizó fue la matriz DOFA y la matriz de impacto, las cuales muestran claramente los riesgos que actualmente presenta la empresa, junto con sus respectivas acciones y estrategias de mejora. Tuvo como objetivo general incrementar la rentabilidad de la empresa, reconocimiento y entrar a competir en el mercado internacional, mejorando los procedimientos de la organización y cumplir con todos los requerimientos del cliente y las partes interesadas. La conclusión fue que la empresa nunca había hecho acercamiento a esta norma, razón por la cual prácticamente incumplía con todos los deberes de la norma. Al no tener definido un marco estratégico, roles ni responsabilidades, se evidenciaron riesgos de alto impacto. La alta dirección entendió la importancia de un marco estratégico bien definido en la organización y los beneficios que esto trae a ella; se definió la política y los objetivos junto con su respectiva meta e indicador.

La investigación hace mención en especial a la participación y compromiso de todo el equipo en general siendo esto la clave para que la empresa pueda desarrollar más adelante de manera exitosa el sistema de gestión de calidad bajo los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Calidad

2.2.1.1. Evolución cronológica del concepto de calidad:

Calidad se inició en la etapa de la administración científica, cuando apareció el control de calidad por inspección, dándole más formalidad a su significado, se empezó a discutir sobre las especificaciones de los productos, y a la vez a distinguir entre uno bueno y uno malo. Existen dos

maneras de poder entenderla, las cuales son de manera cronológica y manera conceptual. (Hidson, 2008).

A continuación, se muestra un cuadro donde se explica cómo fue evolucionando la calidad durante distintas etapas:

Tabla 2
Evolución Cronológica del concepto de calidad

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho. • Crear un producto único.
Revolución industrial	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Administración científica	Técnica de control de calidad por inspección y métodos estadísticos, que permiten identificar los productos defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los estándares y condiciones técnicas del producto.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizando altos volúmenes de producción en el menor tiempo posible.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en las cantidades y tiempos requeridos.
Posguerra Occidente	Producir en altos volúmenes, para satisfacer las necesidades del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra.

Posguerra Japón	Fabricar los productos bien al primer intento.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar los costos de pérdidas de productos gracias a la calidad. • Satisfacer las necesidades del cliente.
Década de los setenta	Sistemas y procedimientos en el interior de la organización para evitar productos defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar competitividad. • Satisfacción del cliente. Prevenir errores. • Reducción de costos.
Década de los noventa	La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar competitividad. • Participación de todos los empleados de la empresa.
Actualidad	Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente. • Prevenir errores. • Reducción sistemática de costos. • Equipos de mejora continua. • Generar competitividad. Aumento de las utilidades.

Fuente: Evans, J. R., Lindsay, W. M. (2005). Administración y control de la calidad, International Thomson Editores S.A., México, pp 8-9.

2.2.1.2. Definición de calidad

El Diccionario de la Real Academia Española, (Citado por Miranda, Chamorro y Rubio, 2007), especifica el concepto de calidad como las características intrínsecas de una cosa, lo cual permite juzgarla al ser mejor o peor que los de su tipo o género.

Esta es la idea que la mayoría de los individuos tienen en la mente al utilizar la palabra calidad. Se trata de una noción estrechamente unida al producto (bien material o servicio), pero independiente de los procesos que se han llevado a cabo para realizarlo.

En la nota sobre calidad, significado e importancia del Instituto para la calidad [IPC] (2015) existe varias perspectivas para definir su concepto en la actualidad:

Desde el punto de vista productivo: Es desarrollar eficientemente un producto cumpliendo con las especificaciones de diseño del mismo.

Desde el punto de vista del consumidor: Es brindar un valor agregado al cliente que supere sus expectativas y necesidades a un precio asequible y aceptable.

Desde el punto de vista económico: Es el desarrollo de un producto o servicio que satisface al cliente al menor costo y sin defecto alguno.

La calidad puede ser estudiada desde diversas dimensiones como el proceso, producción o sistema de prestación del servicio o bien, lo cual nos lleva a tener distintos análisis. A pesar de ello, si nos referimos al ámbito de la salud, existen ideas equivocadas acerca de la calidad y de su control lo cual suponen una barrera al necesario entendimiento entre quienes la exigen y los que deben conseguirla. (Samaniego, 2010).

2.2.1.3. Historia de la calidad

Los autores Evans y Lindsay (2008) sustentan que:

Cuando una actividad es planeada y dirigida para hacer llegar a los clientes un producto de calidad, lo hace de la mano con la confianza y la seguridad de que dicho producto satisfaga o supere sus expectativas, dicha definición es conocida como aseguramiento de la calidad. El autor le da vital importancia a dos temas, al diseño de los productos o servicios y a su respectiva entrega, es decir el evaluar el nivel de calidad y la satisfacción del cliente cuando se entrega el producto o servicio final.

Dice la historia también, que, en los murales egipcios, las piedras que lo contenían fueron cortados de la manera más precisa, en la que se utilizaron dos métodos precisos, la medición y la inspección, lo cual evitaba que cualquier objeto sea posible de introducirse dentro de ello.

2.2.2. Gestión de la calidad:

La gestión de calidad es un sistema que exige el control y la integración total de los elementos de un área de operaciones determinada. Para que todos los elementos de una operación estén integrados, es preciso que tanto el comportamiento como las funciones de cada uno de ellos estén bien definidos. Este sistema es un medio que resulta útil no solo para dar confianza en que el producto o servicio cumplirá con ciertas especificaciones, sino también para reducir los costos operativos. (Servat, 2006).

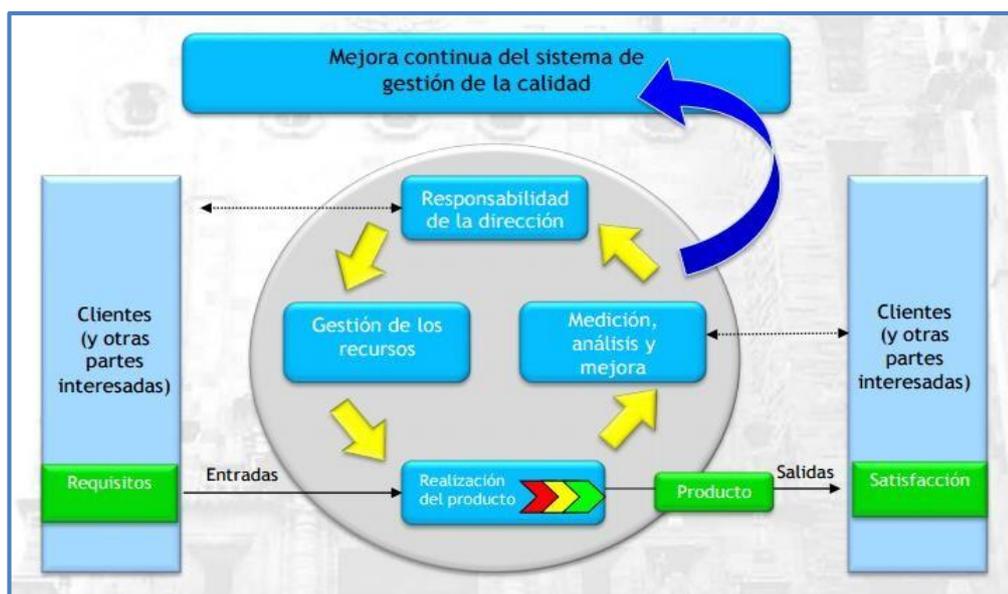


Figura 6. Mejora continua del sistema de gestión de calidad. (Fuente: Manuel Gómez (2008) Mejora continua y gestión de calidad. p.15.)

2.2.2.1. Importancia de la gestión de calidad:

Bañeras (2014) plantea que la gestión de calidad es importante porque nos permite minimizar los posibles errores originados de manera espontánea dentro de las actividades realizadas en la elaboración y la comercialización, de forma que el primer objetivo será ejecutar procesos

que estén completamente planeados en los que sepamos a cada instante cómo comportarnos en las distintas situaciones que se presenten.

Dentro de “La importancia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad”, la institución Castelmonte Asociados (2015) plantea que es importante porque nos permite:

- Marcar una ventaja competitiva en el mercado, ya que se desarrollarán estrategias a seguir y se establecerán metas de acuerdo a las exigencias de los clientes.
- Generar mayor rentabilidad al negocio, ya que una buena gestión de calidad lleva de por sí a mejorar o aumentar la productividad de ella.
- Aumentar el grado de satisfacción del cliente, lo cual se logra mediante el control y seguimiento adecuado de los procesos.
- Mayor estabilidad en el desempeño de las labores, como resultado de seguir los objetivos planteados y esforzarse por cumplirlos de manera eficaz y eficiente.

2.2.2.2. Beneficios de un sistema de gestión de calidad

Valenzuela (2010), plantea los más importantes beneficios de implantar un sistema de calidad en una organización ya sea privada o pública:

- El equipo de trabajo se proyectará hacia una meta en común lo cual es lograr altos estándares de calidad en el producto o servicio, disponiendo de los recursos necesarios para lograr dicho objetivo.
- El personal demuestra compromiso y llega a cumplir y a aplicar los procesos tal cual como han estado diseñados, logrando que la producción se obtenga cumpliendo el estándar ideal, lo cual a su vez asegurara que haya homogeneidad en los resultados. Después de pasar por ese proceso, se conseguirá que todo quede total y perfectamente documentado.
- Mediante la elaboración de un sistema, se sabe que es lo que necesita el cliente en base a sus exigencias, asimismo mediante ese sistema se logra medir el grado de conformidad del cliente, llevando a plantear nuevos

objetivos comerciales, en base a los resultados.

Con lo mencionado anteriormente, nos podemos asegurar de que nuestro producto logre un estándar de calidad, en la cual se conoce mejor al cliente, superando cada vez más sus expectativas para así poder fidelizarlo.

2.2.2.3. Principales enfoques en la gestión de calidad:

Barrenechea (2015) plantea que los principios o enfoques de gestión de la calidad son los lineamientos básicos que debe seguir un equipo directivo para que guíe a su organización, orientándola a obtener un mejor desempeño de su actividad. El Comité Técnico ISO / TC 176 agrega que siguiendo tales lineamientos es posible que se obtengan los beneficios que fueron fijados desde un principio.

Por otro lado, Vázquez (2015) determina seis enfoques de gestión de calidad, los cuales son:

a) Enfoque al cliente:

Si se conoce las necesidades a corto y largo plazo de nuestros clientes, seremos capaz de cumplir sus requisitos y superar sus expectativas.

b) Liderazgo Enfocado:

El principal rol de los colaboradores, es seguir y comprometerse con los objetivos de la empresa, asumiendo total responsabilidad en su ejecución.

c) Enfoque en procesos:

Para el logro de resultados eficientes, todas las actividades de la organización se deben manejar o administrar mediante una gestión por procesos.

d) Mejora:

Se debe considerar la mejora continua como un objetivo perenne en cualquier situación que se encuentra la empresa u organización.

e) Toma de decisiones informadas:

Las decisiones siempre deben ser tomadas, considerando los hechos y la situación actual en la que se encuentran, y a la vez siendo claros y objetivos en lo que pueda pasar en el futuro si se toma tal decisión.

f) Gestión de las relaciones:

Llevar una buena relación entre los trabajadores, clientes y el equipo directivo, hará que se cree valor en cada actividad interna y externa que se realice en la organización.

Velazco (2010), por el contrario, agrega un enfoque adicional a lo planteado por Vázquez; estableciendo los siguientes:

a) Organización enfocada al cliente:

Se plantea que el éxito de una organización se logrará mediante una buena relación con sus clientes, conociendo sus necesidades y superando sus expectativas.

b) Participación del personal:

Mientras el personal se involucre totalmente en cumplir con los objetivos de la organización, será mucho más fácil el cumplimiento de ellos.

c) Enfoque a procesos:

Los resultados deseados se alcanzan con más eficiencia cuando los recursos y las actividades relacionadas son gestionados como un proceso.

d) Enfoque del sistema hacia la gestión:

Mediante la sistematización de procesos para lograr los objetivos dados hará que la organización sea cada vez más eficaz y más eficiente.

e) Mejora continua:

La clave está en hacer conocer a los colaboradores de la organización sobre las herramientas que existen para lograr la mejora continua tanto como de productos y procesos.

f) Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones:

Mientras la información este clara y sea lo suficientemente precisa, llevara a la organización a una mejor toma de decisiones haciéndolas efectivas tanto a corto como largo plazo.

g) Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:

El poder de negociación con los proveedores debe ser lo suficientemente alto y beneficiosas para ambos. Esto lograra que cada vez sean más capaces de crear valor para ellos y para la organización.

2.2.2.4. Herramientas de la gestión de calidad:

Según Velazco (2010) considera que las etapas a seguir y las herramientas normalmente utilizadas en la elaboración de un sistema de gestión de calidad, se muestran de esta manera:

Tabla 3

Etapas a seguir para la elaboración de un sistema de gestión de calidad

ACCIÓN	RESPONSABLE
1. Nominación de temas a resolver y asignación de un tema:	CSC
• Estimación de problemas existentes	
2. Probar la necesidad de resolver ese problema:	Grupo MC
• Recogida y valoración de datos	
• Diagrama de Pareto	
3. Selección del proyecto a resolver:	Grupo MC
• Diagrama de Pareto	
4. Estratificar el proyecto a resolver:	

-
- Examinar datos disponibles. Grupo MC
 - Estratificación.
 - 5. Clasificar datos y selección del efecto que causa el problema: Grupo MC
 - Diagrama de Pareto
 - 6. Descubrimiento de causas que originan el efecto y representación:
 - Brainstorming
 - Cuadrado Grupo MC
 - Diagrama de Ishikawa
 - 7. Selección de las causas más importantes:
 - Sistema del tercio Grupo MC
 - Método Delphi
 - Valoración objetiva y subjetiva
 - 8. Prueba de validez de las causas:
 - Lista de chequeo
 - Gráficos de control Grupo MC
 - Histogramas
 - Estratificación
 - Diagrama de correlación
 - Diseño de experimentos.
 - 9. Descubrimiento de soluciones:
 - Brainstorming Grupo MC o departamento afectado
 - 10. Selección de las soluciones más adecuadas: Grupo MC
-

-
- Valoración objetiva o subjetiva.
11. Aplicaciones de las acciones más correctivas. Grupo MC
12. Vencer resistencia al cambio. Grupo MC
13. Controlar el resultado
- Recogida de datos Grupo MC o departamento afectado
 - Pareto
14. Estandarizar:
- Verificar reversibilidad de acciones correctivas
 - Hojas de control Grupo MC
 - Gráficos de control
 - Auditorias

Fuente: Velazco, Juan (2010) Gestión de la calidad. (2da edición). Madrid: España pp 25-26.

2.2.2.4.1 Diagrama de Pareto:

En el diagrama de Pareto, también llamado análisis A B C, se priorizan los datos según el nivel de importancia, se les clasifica y se le asigna un porcentaje a cada uno de ellos, en lo cual la organización logra conseguir la máxima eficacia y el mejor rendimiento.

Los pasos para desarrollar un diagrama A B C son:

1. Decidir sobre el origen de los datos.
2. Decidir sobre el tamaño de la muestra.
3. Verificar los datos históricos o confrontar la exactitud de los datos actuales.
4. Registrar los datos en una hoja de registro adecuada.
5. Ordenar los datos del más pequeño al más grande.
6. Efectuar la suma acumulada empezando por el más grande.

7. Dividir cada valor acumulado por el total acumulado para hallar el tanto por ciento en importancia.
8. Construir un diagrama de barras.
9. Analizar los resultados.

Como ejemplo tenemos al siguiente cuadro donde se recogen los costos de la mala calidad, se ordenan de mayor a menor, según puede verse en la primera columna de la tabla, se calcula el valor acumulado, así como el porcentaje de estos valores representa sobre el total; puede verse como solo los dos primeros representan el 70,2 % por 100 del valor total de las pérdidas monetarias.

Tabla 4
Ejemplo de Diagrama de Pareto

COSTOS DE LA MALA CALIDAD	VALOR (MILES DE U.M)	VALOR ACUMULATIVO	% IMPORTANCIA
Roturas	920	920	46
Desalineaciones	485	1.405	70,2
Espesor	253	1.658	82,9
Muecas	72	1.730	86,5
Fisuras	70	1.800	90
Otros	200	2.000	100,0

Fuente: Velazco, J.2010) Gestión de la calidad. (2da edición). Madrid: España, p.30.

2.2.2.4.2 Diagrama causa-efecto:

Fue desarrollado en 1950 por el Ing. Kaoru Ishikawa. Es conocido también como el diagrama de pescado por la forma que adopta. En este diagrama se busca analizar las causas de las causas, es decir el origen de los problemas desde la mínima acción en la que pudo surgir dicho problema. (Velazco, 2010).

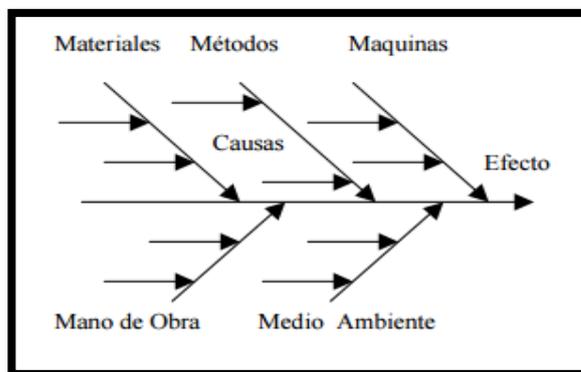


Figura 7. Diagrama causa-efecto. (Fuente: Velazco, J.2010) Gestión de la calidad. (2da edición). Madrid: España, p.31.)

2.2.2.4.3 Lista de chequeo o tabla:

Es un documento base para el seguimiento y control de una secuencia de trabajos en el proceso de resolución de problema. Por ejemplo, una tabla de tests a realizar con diferentes criterios, o una lista de cuestiones a estudiar y/o experimentar. La lista puede incluir información sobre condiciones, fechas previstas, personas encargadas, resultados de los experimentos o estudios, observaciones, etc. (Velazco, 2010).

Tabla 5
Lista de Chequeo

DEFECTO	2/9 L	3 M	4 X	5 J	6 V	9 L	10 M	11 X	12 J	13 V	16 L	17 M	18 X	19 J	20 V	TOTAL
Escama		/					/						/		/	4
Aberración						///	//	////	////	//// /	//// /	//// /	//// ////	//// //	//// ////	59
Fisura				//	///					///				/	///	15
Contaminante		/	/	//		//	////	///		//	///			/	///	29
Posición	//		/						//			/	//			8
Junta	//		/						///			/	//			9
Otros			//	///		/	/		////		/	///		//		17
Total	4	2	5	7	4	6	9	8	13	13	11	11	17	14	17	141
Total semanal			22					49					70			

Fuente: Velazco, J.2010. Gestión de la calidad. (2da edición). Madrid: España, pp. 32-33.

2.2.2.4.4 Histogramas:

El histograma también es conocido como el famoso diagrama de barras que lo podemos observar en la herramienta de Excel, esta herramienta está compuesta por dos variables: “x” y “y” en la cual una depende de la otra, quedando la última como variable independiente. Mediante la aplicación de esta herramienta obtendremos una sucesión ordenada de rango de valores.

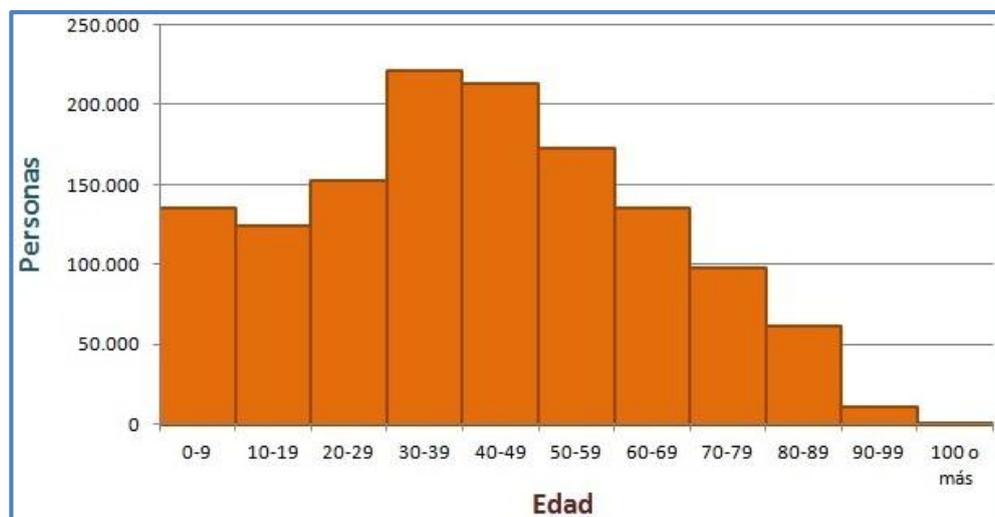


Figura 8. Interpretación de un histograma. (Fuente: Castillo, C. 2011. Control estadístico de calidad. Ciudad de México, p.18.)

2.2.2.4.5 Diagrama de correlación:

Este diagrama se encarga de investigar si es que una variable tiene relación con la otra, constatar que la variable x es la consecuencia de la variable y. El factor dependiente se coloca en el eje vertical (ordenadas) y el factor independiente en el eje horizontal (abscisas).

Todo esto se ve plasmado en un gráfico que contiene a su vez una especie de nubes originadas mediante el trazado de puntos, donde según la estructura de esta nube podremos determinar qué tipo de correlación existe.

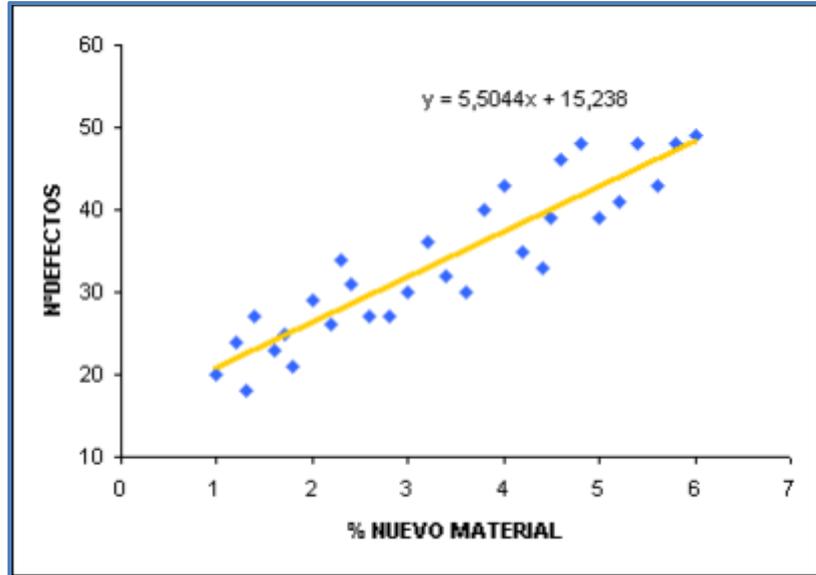


Figura 9. Diagrama de correlación. (Fuente: Velazco, J.2010) Gestión de la calidad. (2da edición). Madrid: España.)

2.2.3. Programa de mejora Seis Sigma:

Seis Sigma es una herramienta por excelencia donde se hace la recolección de datos acerca de un indicador, para después analizarlos cuantitativamente y poder encontrar el origen del error para finalmente proceder a destruirlos. (Velazco, 2010).

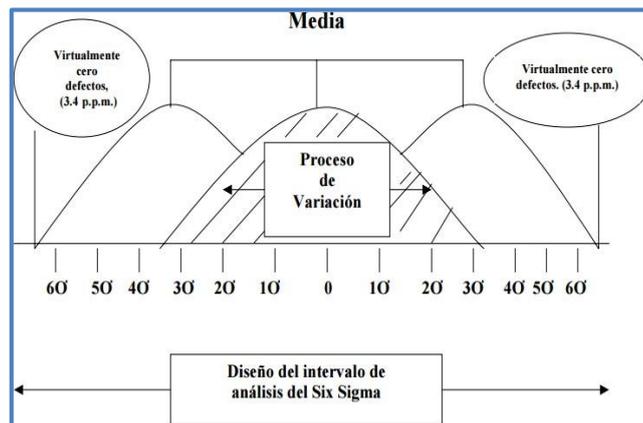


Figura 10. Metodología Six sigma. (Fuente: Méndez. M (2011) Six sigma y el desarrollo tecnológico. Colombia, 2011.

2.2.3.1. Historia de Seis Sigma:

Asimismo, (Velazco, 2010) sustenta que en 1984 el ingeniero Bill Smith, de Motorola, hizo un estudio correlacionado de los problemas que había tenido un producto en fábrica y su rendimiento en casa del cliente. Aquellos circuitos que fueron fabricados sin problemas a la primera, y sus características críticas estaban próximas a los valores nominales (lejos de los valores límites marcados por las especificaciones), resultaban mucho más baratos para la empresa y mostraban un rendimiento y una duración superior.

Esto convenció a la junta directiva que, mediante la mejora continua, se podía mejorar la relación con los clientes y que a su vez también se podía reducir costos. El programa se llegó a llamar Seis Sigma porque el objetivo era que doce veces la desviación tipo del proceso (seis por cada lado del centro de tolerancias) estuviera dentro de ese campo.

2.2.3.2. Herramientas del Seis Sigma:

Las herramientas que se utilizan son las siguientes:

- Las siete herramientas básicas: diagrama de flujo, Pareto, brainstorming, causa-efecto, histograma, estratificación y diagrama de dispersión.
- SPC (Control estadístico del proceso y estudios de capacidad).
- AMFE (Análisis modal de fallos y efecto).
- DOE (Diseño de experimentos).
- Poka-Yokes.
- QFD (Despliegue de la función calidad)
- Análisis de la varianza.
- Regresión.

2.2.3.3. Proceso de mejora del Seis Sigma:

Según el Ingeniero López (2009), en el artículo llamado Metodología Seis Sigma: Calidad Industrial, el proceso de mejora se realiza mediante los siguientes pasos:

1. Definir el producto y servicio.
2. Identificar los requisitos de los clientes.
3. Comparar los requisitos con los productos.
4. Describir el proceso.

2.2.3.4. Metodología Seis Sigma:

En la metodología Six-Sigma se realiza la capacitación del personal con el fin de obtener una buena calidad. Como primera acción se selecciona a las personas que posean del conocimiento o las nociones básicas para poder implementar el Seis sigma a la organización donde pertenece. Todo esto se realiza en un periodo de dos semanas, que es lo que dura el ciclo. (Frederick, 2009).

El equipo de trabajo que pondrá en práctica el Six Sigma debe tener alta capacidad para el análisis de los procesos como los que se mostrará a continuación:

- ❖ Líder (Champion): Son los líderes encargados de la planeación del proyecto, desde las posibles sugerencias que ellos puedan dar, hasta la lucha contra los obstáculos que se puedan presentar y perjudicar el proyecto.
- ❖ Maestro de Cinta Negra (Master Black Bel): Es la persona encargada del desarrollo e implementación de las estrategias del Six sigma, experta en el manejo de tácticas a tiempo completo.
- ❖ Cinta Verde (Green Belt): Son los ayudantes de la Cinta negra.

2.2.4. Gestión por procesos:

En un artículo publicado el año 2010 por la Asociación española para la calidad [AEC], la gestión de procesos está comprendida dentro de los ocho principios de la norma ISO 9001:2008, este principio afirma que los objetivos se alcanzarán de manera eficiente y eficaz cuando al fin se logre que las operaciones sean gestionadas todas como un solo proceso. Asimismo, es considerado como el aporte más importante de la gestión de la calidad, ya que surgió como una etapa más después del aseguramiento de la calidad.

La gestión por procesos estudia la interrelación de las actividades de una organización

enfocándose en los procesos, que a su vez buscan crear un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado. A través de ello la organización puede establecer técnicas y evaluar oportunidades que se puedan ejecutar para mejorar la calidad. Consiste en tres actividades principales: diseño, control y mejora. El diseño se enfoca en asegurar que los insumos del proceso. El control se centra en mantener la consistencia en los resultados al evaluar el desempeño y emprender una acción correctiva cuando sea necesario. La mejora se dirige a buscar de manera continua los niveles más altos de desempeño, como la variación reducida y las producciones más altas. (Aragón 2008; Evans y Lindsay 2014).

2.2.4.1. Tipos de procesos:

Según Velazco (2010), existen tres tipos:

- Procesos principales o clave: Son aquellos que están enlazados a lo referente al material que se utilizará en la producción del bien o servicio y al manejo de información que se necesite para procesar los requerimientos de los clientes.
- Procesos de soporte: Son procesos intermediarios o conocidos también como procesos de apoyo, que no determinan el resultado de los productos, si no ayudan a lograrlo o conseguirlo.
- Procesos estratégicos: Indican como se deben realizar para que se los objetivos se orienten a la misión y la visión de la empresa.

También tenemos a Camisón, Cruz y Gonzales (2009), quienes afirman que los procesos clave son aquellos que le dan razón de ser a la organización, estando estos conformados por todas las actividades operativas de ella. Asimismo, están los procesos estratégicos que son los encargados de fijar objetivos y plantear estrategias para la mejora de la organización. Y, por último, los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan las herramientas necesarias para que los demás procesos como los operativos y estratégicos se puedan llegar a realizar sin ningún problema.

Pepper (2011), reconoce la diferencia entre los tres tipos y concluye que los procesos se clasifican así:

1. Procesos estratégicos: Aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos.

2. Procesos operativos o claves: Tienen un impacto en el usuario o cliente, creando valor para éste. Son el núcleo del negocio.
3. Procesos de soporte: Dan apoyo a los procesos clave.

2.2.4.2. Control de los procesos:

El control de los procesos tiene como principal función corregir los errores cometidos en cualquiera de las variables de proceso respecto de unos valores determinados, que se consideran aptos para cumplir con las características esenciales requeridas en la elaboración del producto final. Este sistema nos ayudará a que el resultado del proceso sea más fiable y sencilla, al encargarse de que se cumplan correctamente las condiciones de una operación estable, y corregir toda desviación que posiblemente se presente en los valores de ajuste. (Pastrana, 2011).

Según Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2012):

El seguimiento y medición de los procesos, como ya se ha expuesto, debe servir como mínimo para evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos, y tener datos a través de mediciones objetivas que soporte la toma de decisiones. Esto implica que, para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora de comportamiento del proceso.

Obviamente estas decisiones deberán ser adoptadas por el responsable de la gestión del proceso o del conjunto de procesos (propietario), y se adoptara sobre aquellos parámetros del proceso (o del conjunto de procesos) para los que tiene capacidad de actuación. Estos parámetros son los que en la ficha de proceso se han denominado como “variables de control”,

haciendo que el control del proceso resulte simple y fácil. Mediante indicadores se reflejan los resultados del proceso (para conocer si alcanzan los resultados esperados) y se toman decisiones sobre las variables de control (se adoptan acciones). (p.38).

Berlinches (2006) menciona que, un avance respecto a la inspección clásica es el control del proceso, a través de ello podemos explicar un claro ejemplo, descrito en el libro de la referencia, en el cual se detalla que debemos anticiparnos antes de cometer errores en la fabricación de un producto, poder actuar ni bien se observe problemas para poder luego controlarlos.

2.2.5. El factor humano en las organizaciones:

El factor humano es la base primordial del desarrollo de una organización. Para que se puedan llevar a cabo o cumplir con los objetivos es importante que los colaboradores se sientan identificados con las metas de la empresa, pero mucho más importante aún es el clima laboral, sentir comodidad en lo que hacen es la clave para que puedan desempeñarse al máximo en sus tareas diarias, llamándole a esto una posible implantación de una cultura organizacional. (Mazola, 2011).

2.2.5.1. Aspectos claves para el desarrollo del factor humano:

Asimismo, el autor mencionado anteriormente, define que los principales aspectos claves para el desarrollo del factor humano son los siguientes:

a) **Coaching:**

El coach es el máximo líder que se interesa en planificar el crecimiento o superación de cada uno de los miembros del equipo de trabajo tanto de manera personal y profesional, sin dejar de lado el suyo. Posee una visión inspiradora y una actitud positiva que, mediante el ejemplo y la disciplina, guía al equipo en el trayecto hacia esa meta u objetivo convirtiéndola en realidad.

b) Motivación:

La motivación es todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de cierto resultado. Cuando una persona está entrenada y motivada constituye el activo más valioso que puede tener cualquier empresa, la mejor infraestructura solo será productiva si la gente que lo integra también lo es.

El estudio y la continuidad de los procesos alrededor de la motivación resultan determinantes en la buena marcha de una organización, cualquier diseño organizativo fallara si el hombre no responde.

2.2.5.2. El comportamiento organizacional:

García y Espina (2011), sostienen que:

El comportamiento organizacional es un aspecto importante que debe tomarse en cuenta en la administración de las PYMES, ya que entender las conductas y las formas de proceder de los colaboradores en la organización es una tarea difícil, ellos llegan a una empresa con valores y principios que han sido fomentados desde su niñez, así que la adaptación a la cultura organizacional de la compañía puede ser complicada. Muchas veces, las personas tenemos que optar por distintas actitudes o puntos de vista, pero todo esto va a depender de la situación en la que nos encontremos y de qué tipo de relación o vínculo tengamos con la gente de nuestro alrededor.

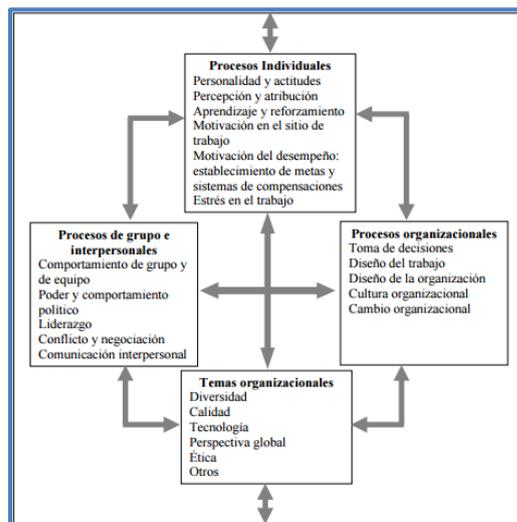


Figura 11. Variables del comportamiento organizacional. (Fuente: Universidad Autónoma de Hidalgo. México 2012. Los recursos humanos como factor de competitividad en las Pymes, p. 45.)

2.2.5.3. El talento humano por competencias:

Uno de los principales objetivos del talento humano por competencias es dotar al colaborador de habilidades que se necesitarían poder ser cada vez más eficiente y eficaz en sus funciones asignadas.

Cuando una organización necesite programar dentro de sus beneficios para los colaboradores, la famosa línea de carrera, al inicio se debe realizar un examen en el que se pueda diagnosticar qué tipo de conocimientos manejan y poder establecer las capacitaciones correspondientes. (Bravo; Mejía y Montoya, 2013).

2.2.6. Liderazgo:

Según Pérez (2009) los líderes son aquellas personas que establecen los objetivos y las estrategias tanto operativas y a largo plazo para poder orientar o asesorar organización en todo su desarrollo. Su principal meta es hacer que todos los colaboradores se comprometan y se inmiscuyan en el logro de los propósitos de la organización.

La AEC (2010) afirma que, en las organizaciones existen dos tipos de liderazgo, uno de ellos son los líderes formales, aquellos que son nombrados desde un principio de manera extraoficial, siendo clasificados a su vez por grados de jerarquía, y por el contrario tenemos a los líderes informales los cuales mediante su comportamiento o desempeño son reconocidos por las personas del entorno de la organización, pero no de manera oficial. Sin importar cuál de las dos clases se cumplan, la presencia de estas personas siempre será necesaria e indispensable para que la organización pueda crecer tanto de manera operativa como estratégica.

Otra posición o definición de liderazgo de otros autores, plantean que solo se puede considerar líder a la persona que opera con calidad desde el inicio de sus actividades, con el fin de poder establecer un sistema de mejora continua. Asimismo, también se sustenta que el liderazgo es una competencia que te ayuda a responder de manera positiva al equipo de trabajo que este a cargo del líder actual, con el fin de que se genere resultados con éxito para la empresa. (Camisón et.al., 2006; Evans y Lindley 2014)

2.2.6.1. Competencias del liderazgo:

Asimismo, también Evans y Lindley (2014) establecen que son estas las principales competencias que debe tener un líder en la actualidad:

- Que emprendan la acción de una manera adecuada. Esta competencia también incluye la evaluación de las acciones de las personas para verificar que son consistentes con la Navegador: Crea significado compartido y proporciona dirección hacia una visión, misión, meta o resultado final. Esta competencia implica correr riesgos y requiere una evaluación constante del ambiente operativo para asegurar que se logra el avance en la dirección adecuada.
- Comunicador: Escucha de manera eficaz y articula mensajes para proporcionar significado compartido. Esta competencia conlleva la creación de un ambiente que disminuye las barreras y fomenta una comunicación abierta, honesta y honorable.
- Mentor: Proporciona a los demás un modelo para guiar sus acciones. Esta competencia requiere el desarrollo de relaciones personales que ayuden a otros a incrementar su confianza, integridad y toma de decisiones éticas.
- Aprendiz: Desarrolla en forma continua conocimiento, habilidades, y capacidades personales por medio del estudio formal, la experiencia, la reflexión y la recreación.
- Constructor: Moldea procesos y estructuras para permitir el logro de metas y resultados.
- Motivador: Influye sobre los demás para misión, la meta o el resultado final.

2.2.7. Trabajo en equipo:

El trabajo en equipo se ha convertido en uno de los temas más controversiales dentro de una organización, un tema que siempre llamará la atención y que parecerá que muchas empresas lo aplican, pero en realidad en la mayoría de casos sucede todo lo contrario. Esta es una de los principales motivos del miedo a fracasar en las actividades que realizan las empresas. Plantear algo sin tener idea de que, si será viable o accesible, puede originar una discusión en los distintos niveles culturales del entorno de la organización. El trabajo en equipo es la clave o la esencia para establecer la mejora continua de la calidad. (Afinasen, 2006).

En el artículo llamado Excelencia en Gestión de empresas de la Institución Club de la calidad (2011), el autor afirma que un equipo solo funcionará si está conformado por personas con espíritu de compromiso para cumplir una meta en común, con total sentido de responsabilidad. Para que el trabajo en equipo pueda ser efectivo, se debe cumplir con ciertas aptitudes como:

- Toma de decisiones, la cual se realiza en tres pasos:
 - ✓ Entradas: Son los datos consignados después de haber pasado por la etapa de recopilación de información.
 - ✓ Proceso del equipo: Se generan debates sobre los distintos puntos de vista de cada uno de los miembros del equipo, con el fin de decidir o adoptar por la mejor decisión, todo esto de la mano con las herramientas eficaces de comunicación.
 - ✓ Resultados: Es la etapa donde se pone en acción la decisión final, después de haber pasado por todo el proceso de toma de decisiones.
- Recolección y difusión de la información: El uso de herramientas o técnicas de comunicación efectiva, es indispensable para el desarrollo de capacidades de escucha y entendimiento.
- Programación de reuniones, en las que se establezcan las principales técnicas de comunicación para el equipo, a través de una adecuada administración.
- Relaciones interpersonales: El tipo de relación o vínculo laboral que se pueda crear entre los miembros de la organización pueden crear limitaciones que alterarán a su vez en las distintas dinámicas del equipo.

Asimismo, Gómez (2014) sostiene que existen habilidades adicionales para llevar con éxito el trabajo como:

- ✓ Construye confianza. La confianza es el principal lazo que se debe establecer para poder saber las necesidades de cada uno, tanto puntos fuertes como débiles, y así poder apoyarse unos a otros.
- ✓ Establece objetivos comunes. Los colaboradores de la organización deben seguir y trazarse un mismo fin, siendo imprescindible que la planificación estratégica de la empresa se difunda en todas las áreas con el fin de ayudar a cumplirla.

- ✓ Crea un sentido de pertenencia. Es recomendable que cada integrante del equipo se haga un autoanálisis elaborando una matriz foda para identificar que capacidades los identifica y así poder desarrollar una misión compartida.
- ✓ Involucra a tu gente en las decisiones. El líder de equipo debe fomentar la libre expresión de ideas, para poder ver y analizar las distintas posiciones existentes y llegar a evaluarlas para definir o seleccionar la mejor, siendo así más fácil la implementación de la estrategia.
- ✓ Haz que haya un entendimiento entre las partes. Sabes ponerse en los zapatos de otra persona, es desarrollar la habilidad llamada empatía, hacer comentarios negativos sobre la labor que ha realizado una persona resulta fácil ya que nosotros no somos lo que realmente le costó hacerlo o conseguirlo, para ello se recomienda hacer rotación de funciones, con el fin de poder entender a la otra persona y mejorar el clima laboral.
- ✓ Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo. El fracaso es el fracaso de todos y el éxito es el éxito de todos, en una organización todo es una cadena, que va de la mano con el compromiso de cada colaborador, y por ser una cadena el problema en el camino de ellos, perjudica el camino normal de la meta.
- ✓ Impulsa la comunicación. Desarrollar la habilidad de habla y escucha es un logro importante en los trabajadores para poder hacer sugerencias sobre algún tema, y saber manejar las objeciones hasta llegar a la formulación de nuevos objetivos o estrategias.
- ✓ Aprovecha la diversidad. Un equipo de trabajo debe estar mezclado o compartido con personas de distintas aptitudes o capacidades para que así todo el equipo se sienta comprometido con la y puedan surgir nuevas ideas que aporten a los objetivos de la organización.
- ✓ Celebra los éxitos grupales. El reconocimiento de un buen trabajo realizado o los incentivos ganados por un buen desempeño en sus funciones es la nueva forma de poder estimular a los trabajadores a cumplir mejor sus objetivos y cada vez sentirse más compenetrados con la empresa.
- ✓ Sé un líder. Ser un líder es asumir la responsabilidad para llevar o tener a cargo personas bajo su mando, siendo responsable principalmente por fomentar la fácil expresión de ideas, examinar diversos puntos de vista que se puedan originar ante la puesta de cualquier situación real para finalmente poder llegar a un consenso.

Un equipo es un conjunto formado por determinada cantidad de integrantes con distintas habilidades que faciliten a obtener un buen resultado, todo ello en base a esfuerzo y perseverancia por cada uno de ellos. (Camisón et al. 2009).

2.2.8. Norma ISO 9001:

Acercas del significado y el valor de la acreditación ISO, en el artículo llamado “Herramientas para sistema de calidad, normas 9000” [MN] (2008), se plantea que:

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC). Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo. Cada seis meses, un agente de certificadores realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto de asegurarse el cumplimiento de las condiciones que impone la norma ISO 9001”. (p.1).

2.2.9. ISO 9001:2015:

2.2.9.1. Origen del ISO 9001:2015

En Julio 2013, ISO desarrolló un modelo para estructurar de forma idéntica las normas de sistema de gestión que se generarán en un futuro, donde destacan la planificación y el liderazgo como ejes importantes y el cambio de “Realización de producto” a Operaciones, más amoldable a cualquier sector. (Escuela Europea de Excelencia, 2013).

ISO tiene establecida una frecuencia de revisión estimada en las normas de 5 años para mantener al día sus contenidos y requisitos y adaptarlas a las últimas tendencias y cambios que se producen en el contexto normativo. Este comité

trabajó desde el año 2012 y se realizaron varias reuniones desde esa fecha. La versión final de la ISO 9001:2015 salió a la luz en septiembre de 2015.

2.2.9.2. Requisitos que exige la norma ISO 9001:2015:

Según el articulado publicado por la Secretaría Central del ISO en Ginebra, podemos resumir cada capítulo de la Norma de la siguiente manera:

4. Contexto de la Organización:

Este capítulo establece el contexto para el SGC. En primer lugar, la organización deberá determinar las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su propósito, es decir, cuáles son las cuestiones relevantes, que tienen impacto en lo que la organización hace, o podrían afectar a su capacidad para lograr el resultado previsto del sistema de gestión.

Se debe aclarar que el término “cuestión” abarca no solo a los problemas que podrían haber sido objeto de una acción preventiva, sino también asuntos importantes para dirigir el sistema de gestión, como los objetivos de aseguramiento de mercado y empresariales que la organización podría establecer.

Este requisito del capítulo 4 es establecer, implantar, mantener y mejorar continuamente el SGC de acuerdo a los requisitos de la Norma.

5. Liderazgo:

En el capítulo 5 se establece el requisito para la alta dirección que es la persona o grupo de personas que dirige y controla la organización al más alto nivel. El propósito de este requisito es que los altos mandos demuestren liderazgo y compromiso con el sistema de gestión de calidad. La alta dirección tiene mayor responsabilidad y debe asegurar la integración de los requisitos del SGC en los procesos de la organización y que la política y objetivos sean compatibles con la dirección estratégica de la organización. En el mismo contexto debe comprender las fortalezas y debilidades internas de organización y como estas podrían tener un impacto en la capacidad de ofrecer sus productos y servicios.

Todo esto fortalecerá el concepto de gestión de los procesos de negocio, incluyendo ahora la necesidad de asignar responsabilidades específicas para los procesos, y demostrar la comprensión de los principales riesgos asociados a cada proceso y el enfoque adoptado para gestionar, reducir o transferir el riesgo.

6. Planificación:

Este capítulo está relacionado con las cláusulas 4.1 y 4.2 para completar la nueva forma de hacer frente a las acciones preventivas. Realizando la evaluación de riesgos, y el tratamiento de los riesgos. La organización deberá planificar las acciones para tratar los riesgos y oportunidades, la manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión y evaluar la eficacia de estas acciones.

7. Apoyo:

Este capítulo comienza con el requisito referente a que las organizaciones deberán determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implantación, mantenimiento y mejora continua del SGC. Como personal, infraestructura, ambientes para la operación de los procesos, recursos de monitoreo y medición. Determinar el conocimiento organizacional necesario para la operación los procesos y para alcanzar la conformidad de sus productos o servicios. Competencia, conciencia, comunicación y la información documentada.

8. Operación:

Este capítulo hace referencia a la ejecución de los planes y procesos que permiten a la organización cumplir los requisitos del cliente y el diseño de los productos o servicios.

9. Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño, cubre los requisitos de medición, análisis y evaluación. Se deberá considerar que es necesario medir los métodos empleados, cuando se deben analizar y reportar los datos y en qué intervalos. Las auditorías internas también deben llevarse a cabo a intervalos

planificados con revisiones por la dirección que tienen lugar para revisar el sistema de gestión de la organización y asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia.

10. Mejora:

Considera los requisitos para las acciones correctivas. El primero es la reacción a las No conformidades y tomar medidas, según, según el caso, para controlar y corregir la no conformidad y hacer frente a las consecuencias. El segundo es determinar si existen no conformidades similares, o si podrían ocurrir potencialmente.

El requisito de Mejora Continua se ha ampliado para abarcar la idoneidad y adecuación del SGC, así como su eficacia, pero no se especifica como una organización puede lograrlo

2.2.9.3. Documentación de la Gestión de Calidad:

En el artículo titulado Sistema de Gestión de Calidad del Instituto Argentino de Normalización y certificación [IANC] (2008), los elementos necesarios para para la elaboración de la documentación son los siguientes:

- ✓ Elaboración de políticas y objetivos de la organización, tanto operativos como estratégicos.
- ✓ Descripción a fondo debidamente sustentada de cómo se manejan los procedimientos de la organización, así como los requisitos indispensables que se debe poseer.
- ✓ Si se cumple con lo mencionado anteriormente, se aplicará una gestión por procesos por excelencia.

Por otro lado, Jiménez (2015), afirma que los documentos obligatorios que se necesitan para la elaboración de un diseño en base a la Norma ISO 9001:2015 son:

- ✓ Alcance del Sistema de Gestión de Calidad: Aquí se debe incluir los productos y servicios cubiertos y la justificación de los requisitos que no se puedan aplicar.

- ✓ Operación de los procesos: Información documentada para apoyar las operaciones de procesos.
- ✓ Política de Calidad: La política de calidad tiene que estar disponible como información documentada.
- ✓ Control de la producción y el servicio: La información que define las características de los productos y servicios, las actividades a realizar, y los resultados que deben alcanzarse.

2.2.9.4. Estructura del Sistema de Gestión de Calidad:

Tabla 6
Estructura general de ISO 9001:2015

NORMA ISO 9001: 2015	
TITULO DEL CAPITULO	NUMERO DEL CAPITULO
Introducción	0
Objeto y campo de Aplicación	1
Referencias Normativas	2
Términos y definiciones	3
Contexto de la Organización	4
Comprensión de la organización y su contexto	4.1
Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	4.2
Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad	4.3
Sistema de Gestión de calidad y sus procesos	4.4
Liderazgo	5
Liderazgo y compromiso	5.1
Generalidades	5.1.1
Enfoque al cliente	5.1.2
Política	5.2

Establecimiento de la política de calidad	5.2.1
Comunicación de la política de calidad	5.2.2
Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	5.3
Planificación	6
Acciones para abordar riesgos y oportunidades	6.1
Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	6.2
Planificación de los cambios	6.3
Apoyo	7
Recursos	7.1
Generalidades	7.1.1
Personas	7.1.2
Infraestructura	7.1.3
Ambiente para la operación de procesos	7.1.4
Recursos de seguimiento y medición	7.1.5
Conocimientos de la organización	7.1.6
Competencia	7.2
Toma de conciencia	7.3
Comunicación	7.4
Información documentada	7.5
Generalidades	7.5.1
Creación y actualización	7.5.2
Control de la información documentada	7.5.3
Operación	8
Planificación y control operacional	8.1
Requisitos para los productos y servicios	8.2
Comunicación con el cliente	8.2.1
Determinación de los requisitos para los productos y servicios	8.2.2
Revisión de los requisitos para los productos y servicios	8.2.3

Cambios en los requisitos para los productos y servicios	8.2.4
Diseño y desarrollo de los productos y servicios	8.3
Generalidades	8.3.1
Planificación del diseño y desarrollo	8.3.2
Entradas para el diseño y desarrollo	8.3.3
Controles del diseño y desarrollo	8.3.4
Salidas del diseño y desarrollo	8.3.5
Cambios del diseño y desarrollo	8.3.6
Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	8.4
Generalidades	8.4.1
Tipo y alcance del control	8.4.2
Información para los proveedores externos	8.4.3
Producción y provisión del servicio	8.5
Control de la producción y de la provisión del servicio	8.5.1
Identificación y trazabilidad	8.5.2
Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	8.5.3
Preservación	8.5.4
Actividades posteriores a la entrega	8.5.5
Control de los cambios	8.5.6
Liberación de los productos o servicios	8.6
Control de las salidas no conformes	8.7
Evaluación del desempeño	9
Seguimiento, medición, análisis y evaluación	9.1
Generalidades	9.1.1
Satisfacción del cliente	9.1.2
Análisis y evaluación	9.1.3
Auditoría Interna	9.2

Revisión por la dirección	9.3
Generalidades	9.3.1
Entradas de la revisión por la dirección	9.3.2
Salidas de la revisión por la dirección	9.3.3
Mejora	10
Generalidades	10.1
No conformidad y acción correctiva	10.2
Mejora continua	10.3

Fuente: Norma ISO 9001:2015

2.2.9.5. Documentación del Sistema de Gestión de Calidad:

En el artículo titulado Sistema de Gestión de Calidad del Instituto Argentino de Normalización y certificación [IANC] (2008), los elementos necesarios para para la elaboración de la documentación son los siguientes:

- ✓ Elaboración de políticas y objetivos de la organización, tantos operativos como estratégicos.
- ✓ Descripción a fondo debidamente sustentada de cómo se manejan los procedimientos de la organización, así como los requisitos indispensables que se debe poseer.
- ✓ Si se cumple con lo mencionado anteriormente, se aplicará una gestión por procesos por excelencia

1. Manual de la calidad: Las principales características que se deben contener en ello son:

- Lineamientos básicos o necesarios para la introducción del ISO 9001:2015 en la organización.
- Descripción detallada y exacta de las actividades de la empresa.
- Determinación de la Interrelación de los procesos.

2. Control de Ios documentos: A través de los registros de control, la documentación debe estar contenida en base a los requisitos del ISO

9001:2015:

- Validar los documentos en cuanto a su adecuación antes de ser emitidos
- Chequear de manera continua las constancias o expedientes, de ser necesario se debe aprobar por la gerencia
- Comunicar si se llega a alterar algún proceso
- Asegurarse que la información de los documentos esté actualizada y correspondan a su punto de inicio.
- Los documentos deben ser claros y precisos además de una fácil identificación.
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

2.3. Hipótesis:

No presenta hipótesis, puesto que la investigación es de tipo descriptiva y cualitativa.

2.4. La Organización:

2.4.1. Información general de la empresa:

- ❖ RUC: 20348229304
- ❖ Razón Social: MERFRUT S.R.L.
- ❖ Página Web: <http://www.merfrut.com>
- ❖ Tipo Empresa: Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada.
- ❖ Condición: Activo
- ❖ Fecha Inicio Actividades: 30 / Mayo / 1997
- ❖ Actividad Comercial: Elaboración de Otros Productos Alimenticios.
- ❖ CIU: 15499
- ❖ Dirección Legal: Cal. Ricardo Alvarado Nro. 1288
- ❖ Urbanización: Chacra Ríos Sur
- ❖ Distrito / Ciudad: Lima
- ❖ Departamento: Lima, Perú
- ❖ Teléfonos: 3377334 - 4258450
- ❖ Gerente General: Aldo Morin Cassina.

2.4.2. Reseña Histórica de la empresa:

La historia de Merfrut se inició en 1997 exactamente en el mes de junio. En sus inicios la empresa empezó produciendo mermeladas de pura fruta para el mercado local.

Hoy día MERFRUT ha evolucionado y elabora y distribuye una amplia gama de productos hechos a base de fruta, pero mantiene la misma esencia y visión por hacer las cosas bien, por innovar y crear productos originales de alta calidad.

2.4.3. Descripción del negocio:

MERFRUT es una empresa procesadora de frutas y otros productos alimenticios, la base primordial de nuestra existencia es brindar productos de la más alta calidad, cumpliendo las normas de inocuidad y excediendo las expectativas de nuestros clientes, esto se manifiesta con un compromiso de trabajo a través de la mejora continua de nuestros procesos, desarrollando capacitación permanente en todo nivel de nuestra organización, con el fin de asegurar el logro de nuestros objetivos. Es por ello que MERFRUT se compromete a impulsar una cultura de Gestión de la Calidad.



Figura 12. Marca representativa de Merfrut. (Fuente: Variedad de productos. Merfrut (2014) p.3.)



Figura 13. Marca representativa de Merfrut 2. (Fuente: Variedad de productos. Merfrut (2014) p.3.)

2.4.4. Organigrama:

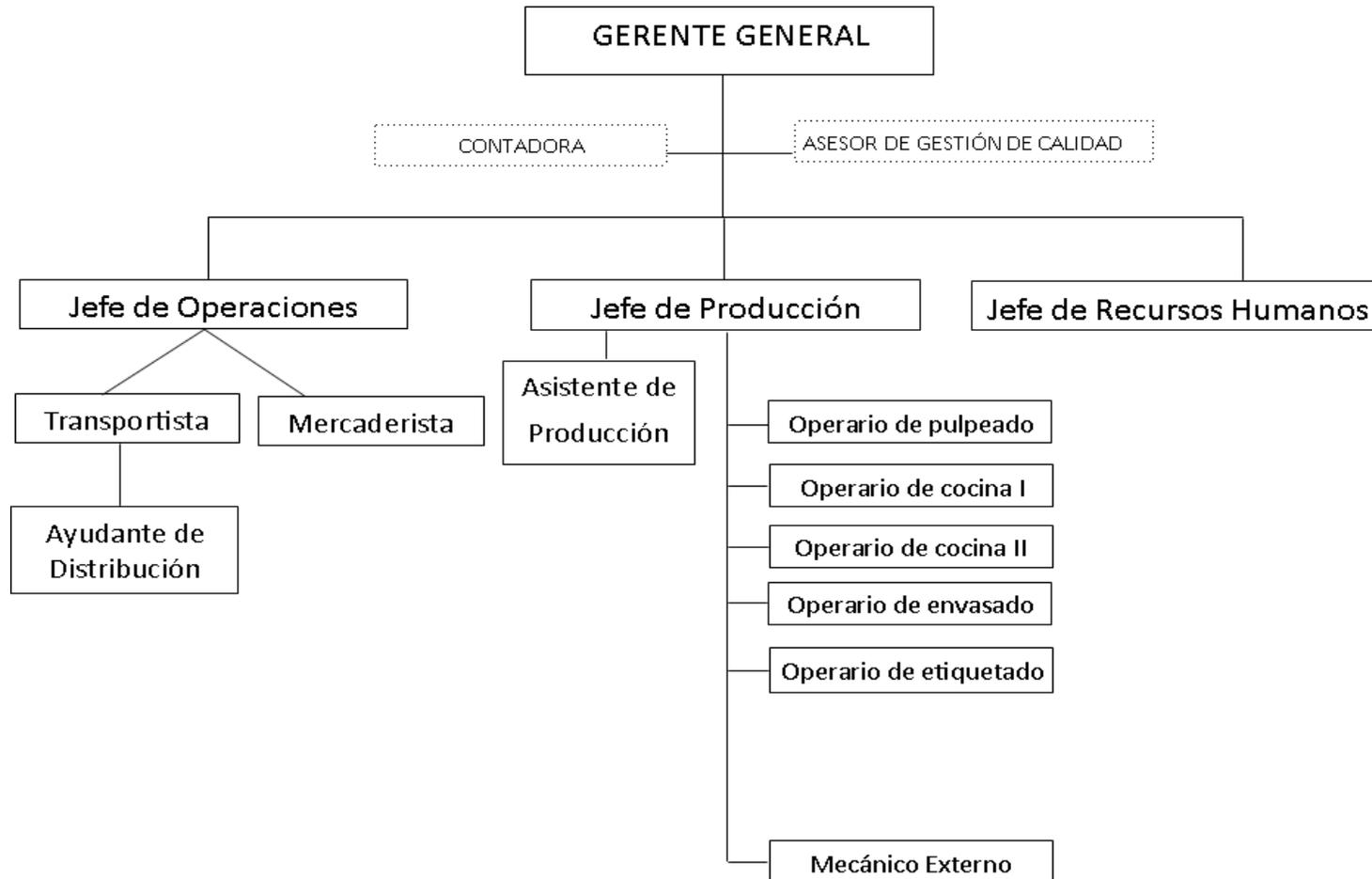


Figura 14. Organigrama de Merfrut. (Fuente: Datos tomados de la empresa.)

2.4.5. Misión:

MERFRUT SRL, tiene como misión brindar los productos de la más alta calidad, excediendo las expectativas de nuestros clientes, cumpliendo los estándares de calidad, inocuidad y requisitos de nuestros clientes.

2.4.6. Visión:

Ser una empresa Líder en el rubro de procesadora de frutas y otros alimentos a nivel nacional e internacional brindando productos de la más alta calidad, excediendo las expectativas de nuestros clientes.

2.4.7. Valores Institucionales:

- Honestidad
- Orden
- Puntualidad
- Liderazgo
- Disciplina
- Limpieza
- Trabajo en equipo
- Solidaridad
- Deseo de superación
- Innovación

2.4.8. Objetivos:

- Proporcionar un servicio de calidad a nuestros clientes de tal manera de satisfacer sus necesidades.
- Brindar las mejores instalaciones, el cual permita al socio vivir una experiencia inolvidable.
- A mediano plazo esperamos captar clientes y convertirlos en concurrentes frecuentes, nos enfocaremos en retenerlos y fidelizarlos, otorgándoles mayor cantidad y calidad de servicio.

- Elaborar el producto con las características establecidas y con un envase adecuado que permita el consumo en cualquier lugar.
- Tener fidelidad por parte de nuestros consumidores, para afianzarnos en el mercado y lograr posicionamiento de marca.
- Permanecer en el mercado ya no como empresa regional sino a nivel nacional.
- Tendrá una comunicación directa con los instructores para el seguimiento de cada uno de los usuarios.

2.4.9. Certificaciones y premios:

2.4.9.1. Certificado BPMG:

Merfrut obtuvo el certificado de calidad de Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión otorgado por la prestigiosa empresa SGS del Perú. Luego del proceso de evaluación, se le otorgó en 2011 a MERFRUT S.R.L. el certificado que avala la calidad en las prácticas de producción.



Figura 15. Buenas prácticas de manufactura. (Fuente: Certificaciones de calidad. Merfrut (2011) p.3.

2.4.9.2. Premio Expoalimentaria:

En la Feria Expoalimentaria 2011, MERFRUT S.R.L. fue galardonada con la medalla de oro y el primer lugar del concurso a la innovación de la feria por su línea de Mermeladas Premium Inca's Spirit.



Figura 16. Galardón Premio Expoalimentaria. (Fuente: Certificaciones de calidad. Merfrut (2011) p.3.)

2.4.9.3. Crece con Calidad:

El Ministerio de la Producción seleccionó a MERFRUT S.R.L. como una de las empresas a participar en el Programa CRECE CON CALIDAD, programa que impulsa el desarrollo de prácticas de calidad en la industria.



Figura 17. Crece con Calidad. (Fuente: Certificaciones De calidad. Merfrut (2011) p.3

2.4.10. Productos de la empresa Merfrut:

2.4.10.1. LÍNEA GASTRONÓMICA:

2.4.9.1.1. Inca's Spirit:

Inca's Spirit cuenta con su propia línea gastronómica con una selección de productos que han sido diseñados y creados exclusivamente para atender las necesidades de nuestros clientes en los rubros de Hoteles, Restaurantes, Cafés, Heladerías, etc.



Figura 18. Mermelada Inca Spirit. (Fuente: Productos de la empresa. Merfrut (2011) p.15.)

2.4.9.1.2. Merfrut gourmet:

Con nuestra marca Merfrut Gourmet estamos comprometidos a ayudar a los profesionales peruanos de la industria de alimentos y que trabajan en diferentes segmentos como: Catering, Pastelería, Hoteles, Fabricas de helados, Fabricas de Yogurt, Elaboraciones Gourmet en Cocina, etc.

Los productos Merfrut Gourmet son productos hechos a base de las mejores frutas de las tres regiones de nuestro Perú y se caracterizan por ser productos que aportan.



Figura 19. Mermelada Merfrut Gourmet. (Fuente: Productos de la empresa. Merfrut (2011) p.15.)

2.4.10.2. LÍNEA CHOCOLATERÍA:

✓ Merfrut Gourmet:

Es la línea de Merfrut Gourmet dedicada a la industria de la chocolatería y bombonería.

Trabajando con los mejores ingredientes, calidad e innovación se ha desarrollado una línea de rellenos de fruta que complementa a la perfección el arte de hacer chocolates. Los productos son usados por los clientes más antiguos y prestigiosos de esta industria.



Figura 20. Jalea y relleno Merfrut Gourmet. (Fuente: Productos de la empresa. Merfrut (2011) p.15.)

2.4.10.3. LÍNEA CONSUMO MASIVO:

✓ **Dulce Cosecha:**

Los productos Dulce Cosecha son elaborados de manera artesanal y con nuestra mejor selección de frutas peruanas para compartirlos contigo. Es nuestro orgullo llevar a tu mesa un producto con 100% y es nuestro deseo llevar más frutas saludables y nativas del Perú a la mesa de todos, empezando en ti.



Figura 21. Mermelada Dulce cosecha. (Fuente: Productos de la empresa. Merfrut (2011) p.15.)

2.4.10.4. LÍNEA CONSUMO MASIVO GOURMET:

✓ **Inca's Spirit:**

Es nuestra marca de productos gourmet y sabores exóticos del Perú. Los productos Inca's Spirit son elaborados de manera artesanal y con nuestra mejor selección de frutas y ajíes peruanos para compartirlos contigo. Es nuestro orgullo llevar a tu mesa un producto 100% natural y es nuestro deseo llevar más frutas saludables y nativas del Perú a la mesa de todos, empezando por ti.



Figura 22. Línea Inca Spirit. (Fuente: Líneas Consumo masivo Merfrut (2011) p.4.)

2.4.11. Etapas del Proceso de Fabricación:

2.4.11.1. Recepción de materia prima, insumos y material de empaque:

- El transportista proporciona la guía de remisión del producto a entregar (materia prima, insumos y los empaques de embalaje).
- Luego el Jefe de Aseguramiento de la Calidad realiza la inspección visual de la unidad de transporte cuyos datos se registran en el formato MRF-BPM-FR-XX Control de Transporte.
- Si se detectan deficientes condiciones de higiene o se verifica alguna condición que afecte la inocuidad del producto transportado (no es de uso exclusivo, no cuenta con hermeticidad en la cabina donde dispone el producto, entre otros), su contenido se rechazará y se comunicara con el proveedor para que se realice el cambio respectivo de la materia prima, insumo o los empaques de embalaje.
- Verificar que la materia prima, insumo y los empaques de embalaje, cumpla satisfactoriamente con las especificaciones técnicas respectivas. Y si existe una desviación en la calidad; el Jefe de Aseguramiento de la Calidad tendrá que registrar en MRF- BPM-FR-26 Acciones Correctivas y Preventivas.
- Los productos aprobados serán enviados al área de almacenamiento y se registrara los datos del lote en el formato MRF-BPM-FR-02 Recepción de Materia prima, Insumos y Material de Empaque. El personal de almacén sella la Guía de Remisión, después que Calidad le da

el visto bueno, es decir que el insumo cumple con las especificaciones.

- Una vez recibido el material de empaque o materia prima, se procede a trasladarlo al almacén y colocarlo sobre parihuelas.
- Si fuera materia prima, se procederá a pesar la cantidad total ingresada a fin de consignar el detalle en el formato MRF-BPM- FR-03 Control de Existencia (Kardex).
- Si durante la revisión se encuentra un lote que no cumple con las especificaciones establecidas en el cuadro anterior, se devuelve el lote completo al proveedor. Los productos rechazados se le devolverá inmediatamente al proveedor indicando con un informe vía correo electrónico al proveedor y además se le brindará una copia al transportista.

2.4.11.2. Proceso de lavado y preparación de frutas:

- Al recepcionar la materia prima (frutas), estos primeramente llegan al área donde se pasará a pesar cada tipo de fruto.
- Seleccionar las frutas en buenas condiciones de maduración, en algunos casos, (es un proceso rápido ya que las frutas vienen seleccionadas).
- Luego, se procederá a realizar el procedimiento según fruta llegue a elaborar como a continuación comenzamos a detallar.

2.4.11.3. Preparación de las mermeladas y jaleas:

Para el caso de la elaboración de mermeladas de fresa, sauco, mora y aguay manto se realiza de esta manera:

- Se pesa la fruta ya desinfectada, para poder hacer un Bach estandarizado.
- Se tiene los aditivos pesados para poder hacer agregarlos en el momento indicado.
- Se agrega la fruta a la marmita, se enciende la marmita, dejando lo cocinar, hasta que suelte un poco de agua la fruta.
- Inmediatamente se agrega el azúcar a la marmita, la cual estando los dos juntos, se comienza agitar en forma constante pero suavemente para evitar que la fruta se destruya.
- Cuando se observe que la fruta haya absorbido el azúcar, se precede agregar el azúcar sobrante con los aditivos para que se forme la gelatinización de la mermelada o jalea.

- Cuando se llegue a los grados Brix deseado se pasa a la envasadora o llenadora ya desinfectada.

2.4.11.4. Proceso de envasado y sellado:

- En el momento de que la mermelada de fruta esté lista para ser envasada.
- Primeramente, la tolva del equipo debe de estar limpios y desinfectados.
- Se traslada la mermelada en baldes desinfectados y son elevados a la tolva del equipo de llenado.
- Y se tiene preparado ya los envases desinfectados, o las bolsas desinfectadas, agregando con un spray alcohol mayor a 70°.
- Se abre la válvula de salida a cada frasco o bolsa.
- Cuando son frascos se llena hasta un límite conocido por el operario, controlando el peso constantemente.
- Cuando este con el peso o el llenado visualmente se pasa al otro operario, la cual lo tapa correctamente.
- Luego, se ser tapado, se coloca en su lugar indicado para luego ser etiquetado y se pone su lote y su fecha de vencimiento, la cual se coloca en la base de cada envase, y cuando es bolsa o a granel se ubica en la parte del medio de la bolsa fuera de la etiqueta.

2.4.11.5. Despacho y Liberación de lotes:

- La evaluación y liberación de todo producto final dentro de la empresa será realizado por el Área de Aseguramiento de la Calidad tan pronto sean producidas.
- Para la liberación del lote se realizará un muestreo, en el cual se tomarán muestras representativas que serán elegidas al azar siguiendo las instrucciones de la tabla 1 “LETRAS CODIGO DE TAMAÑO DE MUESTRA” y la tabla 2 Tabla 2-A “PLANES DE MUESTREO SIMPLE PARA INSPECCION NORMAL” las que encontraremos en la

NTP-ISO 2859-1:2009 Procedimientos de muestreo para inspección por atributo, el uso de estas tablas están explicadas en el procedimiento MRF-HACCP-PR-07- Procedimiento de extracción de muestras.

- El Jefe de Aseguramiento de la Calidad realiza los ensayos necesarios que incluyen la evaluación sensorial, estos se registran en el formato MRF-BPM-FR-27 Liberación de productos terminado.
- Una vez evaluado el producto, El Jefe de Aseguramiento de la Calidad se encarga de calificar y liberar los productos mediante comunicación a Producción y Almacén de Productos Terminados, siendo posible una calificación de, apto para despacho, en observación o rechazado.
- Esta calificación conlleva a un ordenamiento de almacenes agrupando en Productos Conformes.
- Finalmente, deberá revisar la composición de todos y cada uno de los Pallets, como las condiciones sanitarias de los mismos, antes de su despacho y de este modo dar la conformidad.
- En caso de productos No Conformes, se identificará los mismos con una hoja, el cual precisará el motivo de no conformidad, fecha de calificación, persona que calificó el producto, lote, y este producto será destinado al área de productos no conformes para evitar su confusión e inclusión en despachos, hasta seguir los cursos correspondientes de acuerdo al procedimiento MRF-BPM- PR-24: “Procedimiento para productos No Conformes”.

2.4.11.6. Control de transporte:

- Todo vehículo de carga estará sujeto a las especificaciones descritas en el presente procedimiento.
- El jefe de aseguramiento de la Calidad, verificará las condiciones en las cuales llega el transporte, las cuales se indican en el formato MRF-BPM-FR-31 Control de transporte.
- Limpieza/higiene del vehículo, el vehículo recibido en Planta deberá mantener la carrocería limpia, libre de cualquier elemento o sustancia extraña. En este punto se verifica además

que el vehículo no presente indicios de materiales extraños.

- Integridad del vehículo, el vehículo deberá mostrar la carrocería en buen estado, las maderas de las plataformas no deben presentar huecos o astillas por el riesgo de colapsamiento de los pallets o por la inclusión de alguna plaga como arañas, moscas, cucarachas al cargamento fletado. Igualmente se deberá cuidar que los vehículos no se encuentren afectados por roedores o que presenten algún alimento comestible que posibilite su infestación o desarrollo. Se especificará si hubiera alguna observación en el ítem OBSERVACIONES.
- Verificación de prácticas de carga y descarga, a fin de asegurar el adecuado transporte y almacenamiento del producto final, el cual se encuentra relacionado a mantener la integridad de embalaje del producto terminado, los cuales deben de cargarse, transportarse y descargarse en condiciones adecuadas para evitar la contaminación cruzada.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

Tabla 7
Cuadro de Operacionalización de variables

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Estudio de la Gestión por procesos según los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015 para la empresa Merfrut en el periodo 2018	Forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente, todo ello tomando como referencia a la norma ISO 9001:2015	Contexto de la Organización	• Determinación del alcance
			• Procesos del sistema de gestión de calidad
			• Comprensión de las necesidades
		Liderazgo	• Compromiso de la dirección
			• Enfoque al cliente
		Planificación del Sistema de Gestión de Calidad	• Riesgos y oportunidades
			• Objetivos de calidad
		Apoyo	• Recursos
			• Competencia
			• Información documentada
			• Personas
			• Infraestructura
			• Diseño y desarrollo de productos y servicios

		Operación	• Evaluación y selección de proveedores
			• Comunicación con el cliente
			• Identificación y trazabilidad.
			• Actividades de post entrega
		Evaluación del desempeño	• Satisfacción al cliente
			• Revisión por la dirección
			• Auditoría interna
		Mejora	• Acciones preventivas y correctivas.
			• Evaluación de no conformidades

3.2. Diseño de investigación.

La presente investigación es de tipo no experimental, esto debido a que el estudio se basa en la observación y análisis de los procesos de la empresa. No se manipula variable alguna, desarrollándose los eventos en su estado natural. Es una investigación transaccional, debido a que los datos se recolectan en un momento dado.

3.3. Unidad de Estudio.

En esta investigación se toma como unidad de estudio a la empresa Merfrut S.R.L.

3.4. Población.

La población está conformada por las seis empresas pertenecientes al sector manufactura/alimenticio (elaboración de mermeladas) del distrito de Cercado de Lima, las cuales

son: Multifood, Hanalei, YMSA Perú, D'Marco, Fanny y Gloria. por lo tanto, es una población finita.

3.5. Muestra.

La muestra a utilizar es la empresa Merfrut ubicada en el distrito de Cercado de Lima, perteneciente a la Ciudad de Lima. El tipo de muestreo es el no probabilística.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos para la recolección de datos.

Se utilizará una lista de verificación, la cual estará dirigida al ingeniero de producción de la empresa Merfrut, en donde el instrumento a utilizar serán los indicadores de la norma ISO 9001:2015.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Se usará la herramienta de Excel la cual ayudará a realizar el diagnóstico a través de la ficha de verificación con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de los procesos de Merfrut según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Para la recolección de la información, se aplicó la herramienta de la ficha de verificación a los encargados de los procesos con el fin de encontrar el nivel de cumplimiento de cada uno de los

requisitos, los documentos y registros que son indispensables para cumplir con la norma y así poder diseñar en un futuro una gestión por procesos en base a un sistema de gestión de la calidad.

La aplicación de dicha herramienta arrojó los siguientes resultados:

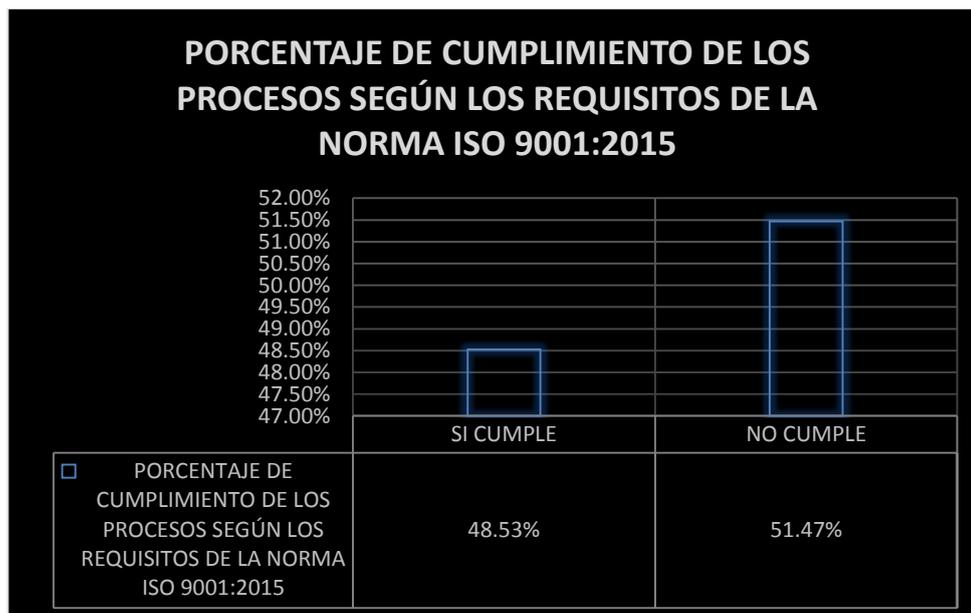


Figura 23. Diagnóstico situacional frente a la norma. (Fuente: Elaboración propia.)

Se puede observar que la empresa cumple en un 48,53% con los requisitos de la norma, mientras que no cumple con el 51,47% de los requisitos, lo cual quiere decir que tienen definido solo algunos procesos.

Así mismo, se puede observar el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los puntos de la norma por parte de Merfrut en las siguientes graficas resultantes de la aplicación de la herramienta.



Figura 24. Situación frente al punto 4 de la norma. (Fuente: Elaboración propia.)

La organización determinó si se cumplió con la identificación de los aspectos externos e internos que son relevantes para su propósito y dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr el resultado deseado de su sistema de gestión de calidad.

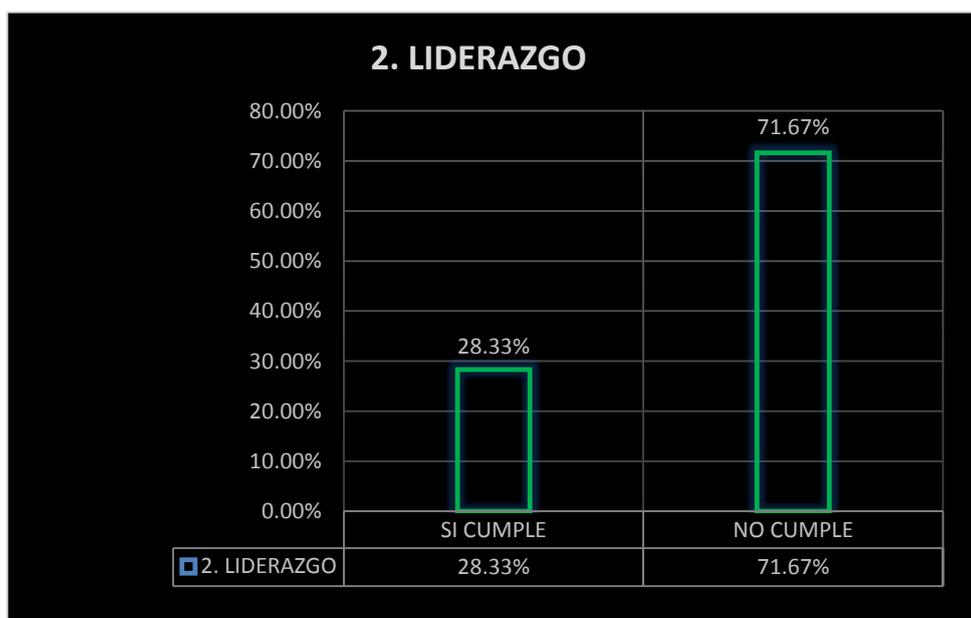


Figura 25. Situación frente al punto 5 de la norma. (Fuente: Elaboración propia.)

Se determinó si se cumplen con los requisitos de liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad por parte de la alta dirección.



Figura 26. Situación frente al punto 6 de la norma. (Fuente: Elaboración propia.)

La organización determinó si se cumplió con la identificación de los riesgos y oportunidades que deben afrontarse, para dar garantía de que el sistema de gestión de calidad puede lograr sus resultados.

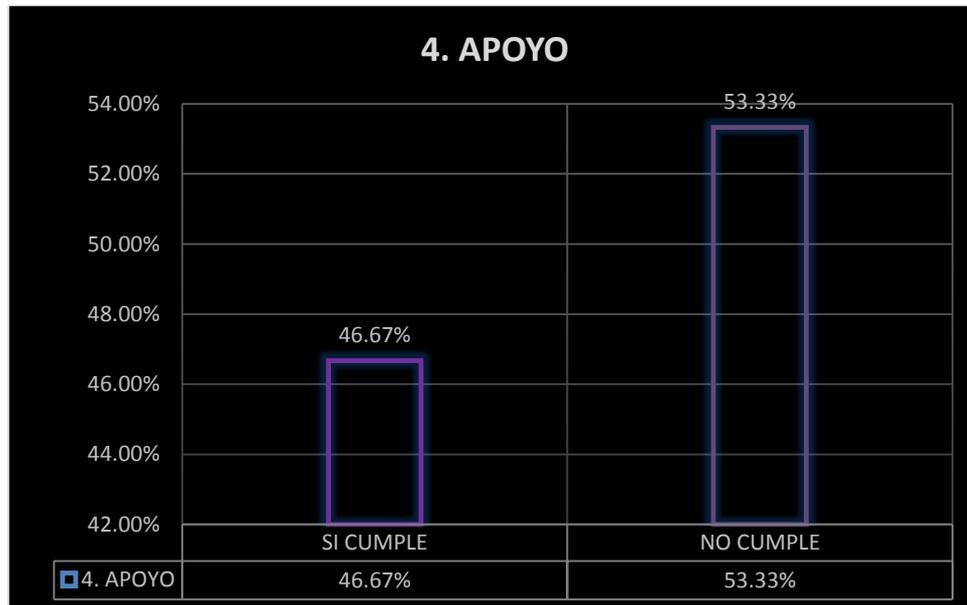


Figura 27. Situación frente al punto 7 de la norma. (Fuente: Elaboración propia.)

Merfrut determinó si se cumple con los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad.



Figura 28. Situación frente al punto 8 de la norma. (Fuente: Elaboración propia.)

La organización determinó si se cumple con la planificación, ejecución y control de los procesos, necesarios para cumplir con los requisitos de sus productos y servicios.

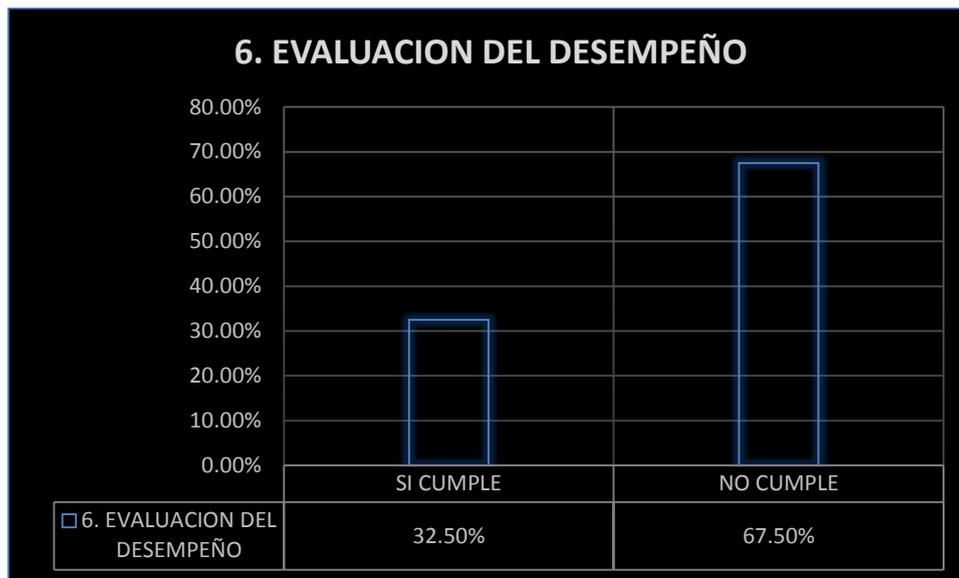


Figura 29. Situación frente al punto 9 de la norma. (Fuente: Elaboración propia.)

La organización determinó si se cumplen con las actividades de seguimiento y medición, de acuerdo con los requisitos del sistema, también determinó si se conserva la información documentada.



Figura 30. Situación frente al punto 10 de la norma. (Fuente: Elaboración propia.)

La organización determinó si se cumple con la identificación de oportunidades de mejora necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar la satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES

1. La situación inicial en Merfrut mostró que sólo se presentaba un cumplimiento del 48,5% de la norma, lo que implicaba falta de estándares claros, que permitieran satisfacer plenamente las necesidades del cliente, ya que no tenía definido un marco estratégico, roles ni responsabilidades, manuales de funciones, mapa de proceso entre otros, por lo que se evidenciaron riesgos de alto impacto.
2. Acerca del punto de Contexto de la Organización se concluye que no cuentan con un manual de la calidad, ya que no existen procedimientos documentados en la organización. Asimismo, tampoco tienen definidos los alcances de un sistema de gestión de calidad ni existe un control de registros.
3. Acerca del punto de Liderazgo, se determinó que no están definidas las responsabilidades para cada uno de los procesos, tampoco existen acciones de seguimiento, ya que para medir algo, primero debemos establecer algún objetivo y aplicar la estrategia que ayudará a cumplirla. Sin embargo, sí se cuenta con un sistema de comunicación interna, pero no está implementado considerando las necesidades del sistema de gestión de la calidad. Cabe mencionar también que, tampoco tienen definido sus objetivos de calidad, o los tienen, pero solo de manera parcial, sin responsables ni indicadores.
4. Acerca del punto de Planificación de un sistema de gestión de calidad, se identificó que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades, pero no conocen los objetivos de la calidad, ya que no se han establecido. Asimismo, tampoco se promueve la toma de conciencia para cumplir con los requisitos del cliente generando un poco de insatisfacción hacia el mismo.
5. Acerca del punto llamado Apoyo, se concluye que el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio es adecuado para la correcta prestación del servicio. Cumple con las mínimas normas de seguridad industrial, salud e higiene, pero el personal que presta los servicios a esta empresa no es lo suficientemente competente, en cuanto a educación, formación y experiencias apropiadas, por lo cual no son realmente eficientes. Tampoco aun no toman conciencia de que su trabajo contribuye a los logros que se pueda obtener en los procesos.

6. Acerca del punto titulado Operación, se determinó que la organización desarrolla los procesos necesarios para la prestación del servicio, pero no de la manera correcta o formal, ya que sus procesos no están del todo definidos y establecidos. Se identificó también que sí se hace un control del producto desde que se recibe hasta que ingresa al almacén realizándose la inspección correspondiente. Finalmente agregamos que la organización si determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes. Esta comunicación se evidencia por medio de un formato en el que se registra las quejas y la atención a los reclamos de los clientes.
7. Acerca del punto Evaluación de desempeño, se concluye que, si se saben los niveles de cumplimiento de sus procesos, pero no se sabe la percepción del cliente ni su nivel de satisfacción. Asimismo, no se realizan auditorías internas de calidad, ni se tiene un procedimiento documentado que defina las responsabilidades y requisitos para su planificación.
8. Acerca del punto llamado Mejora, se determinó que en Merfrut no se aplican las correcciones preventivas ni correctivas, no realizan la revisión de las no conformidades, no se toma acción para eliminar las causas de las no conformidades y, asimismo, la dirección responsable no se asegura que se tomen las acciones sin demoras.
9. Finalmente concluimos que el funcionamiento eficaz de un sistema de gestión de calidad, solo es posible al operar mediante en una gestión por procesos, para ello se establecieron algunos lineamientos, pautas iniciales que debería seguir Merfrut si es que desea a un futuro poder obtener una certificación prestigiosa como es la del ISO 9001:2015. (Ver Anexo N°10 al 19).

RECOMENDACIONES

1. Contar con reuniones constantes entre los líderes de procesos, jefes de área, socios y la alta dirección, en relación al seguimiento del logro de objetivos planteados desde el inicio del proyecto para poder concretar una exitosa gestión por procesos en base a la norma ISO 9001:2015 para la empresa Merfrut y que en un futuro logren alcanzar la certificación.
2. Identificar los procesos del sistema y asignar responsabilidades a cada líder de proceso, con la finalidad de obtener propuestas de documentación, formato de registros que son las evidencias del cumplimiento de los procesos, manual de procedimientos, manual de organización y funciones, y finalmente el manual de calidad, los cuales serán debidamente analizados para su posterior implementación.
3. Se aconseja también realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el FODA. Esto se recomienda dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas, lo cual engloba todo el contexto de la organización.
4. Comprometer a la alta dirección, quien debe proporcionar los recursos necesarios, predicar con el ejemplo y ser líder del sistema, según los requerimientos de la norma ISO 9001:2015, para lograr una implementación exitosa en un futuro. A su vez definir la política de calidad de la empresa, estableciendo los objetivos de calidad, los indicadores y los responsables para cada proceso.
5. Capacitar a todos los colaboradores y altos directivos, una vez que ya haya sido definido el equipo de trabajo, con el objetivo de lograr la sensibilización mediante charlas, en donde se motive a los operarios al cambio, explicándoles la importancia de estandarizar procesos y sobre todo promoviendo la toma de conciencia sobre los requisitos de la norma y del cliente relativos a la calidad.

6. La organización requiere de ciertas competencias para el personal, quienes deben desempeñarse en actividades, necesitando para ello de nuevos conocimientos o el reforzamiento de los conocimientos ya existentes en el trabajador. Por tanto, primero se deben identificar las actividades y el personal responsable de ejecutarlas, verificando cuan preparados están para asumir las nuevas responsabilidades y proporcionar nuevas competencias por medio de las capacitaciones, en temas como los principios de un control de calidad, planeamiento estratégico, uso de indicadores, liderazgo y finalmente la interpretación de la norma ISO 9001:2015.
7. Como bien pudimos concluir en el punto llamada Operación, Merfrut no cuenta con algunos procesos ni procedimientos definidos, razón por la cual se recomienda en primer lugar identificar nuevamente los procesos y redefinirlos, para después poderlos plasmar en un mapa de procesos.
8. Realizar una programación anual de los ciclos de auditorías internas de calidad que involucren a toda la Compañía, identificando debilidades reales y potenciales fuentes de falla, con el fin de convertirlas a oportunidades de mejora.
9. Es aconsejable la utilización de ayudas visuales, colocados en los diferentes ambientes de la organización, conteniendo información clave de los puntos críticos de los procesos, con el fin de facilitar al personal en sus labores cotidianas y minimizar la aparición de no conformidades, la cual también puede ser reforzado mediante el uso de un formato llamado solicitud de acciones correctivas y preventivas, que es considerado un factor muy importante para el logro de la mejora continua de la organización.
10. Finalmente se recomienda que para que se puedan cumplir con los lineamientos propuestos para una mejora de los procesos de la organización, se debe fomentar una cultura de calidad en la organización, fortaleciendo la comunicación entre todos sus integrantes y orientándolos a todos hacia un mismo objetivo.

REFERENCIAS

- Miranda, Chamorro & Rubio, S. (2007) *Introducción a la gestión de calidad*. España, Madrid. [Versión Electrónica], Recuperado el 15 de abril del 2008, de <https://books.google.com/books?id=KYSMQYQAbYC&printsec=frontcover&source=#v=onepage&q&f=false>
- Velazco, J. (2010) *Gestión de la calidad*. (2da edición). Madrid: España.
- Herrera, M. (2008) *Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa*. (Tesis de maestría). Universidad de Veracruz, México.
- Illia, J. (2007) *Propuesta para la implementación del sistema de calidad ISO 9001 y su relación con la gestión estratégica por indicadores balanced scorecard aplicado a un operador logístico*. (Tesis de licenciatura). Universidad Pontificia Católica del Perú, Perú.
- Méndez, J & Avella, N. (2009) *Diseño del sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa Dicomtelsa* (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
- Mogollón, M & Huamanchuno, L (2016) *Diseño del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015, para la Mipyme Ventijar S.A.C.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Perú.
- Suarez, N & Vélez, P (2016) *Implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa QB Modulares S.A* (Tesis de Licenciatura). Universidad de América, Colombia.
- Meléndez, A. (2017) *Propuesta de Implementación del sistema de gestión de calidad en una industria Pesquera según la norma ISO 9001:2015*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Vásquez, A. (2015, 16 de julio). *7 enfoques fundamentales para la gestión de la calidad*. En Blog: Gestiópolis. Recuperado el 02 de abril del 2016, desde <http://www.gestiopolis.com/7->

enfoques-fundamentales-para-la-gestion-de-la-calidad

- *Requisitos generales del Sistema de Gestión de Calidad, según ISO 9001 (2011, 6 de mayo)*. En Blog: abc Calidad. Recuperado el 8 de mayo del 2016, de <http://abc-calidad.blogspot.pe/2011/05/requisitos-generales-del-sistema.html>
- Camisón, C. (2009, 16 de diciembre). *La gestión de calidad por procesos, técnicas y herramientas de calidad*. En Blog: Mail por Mail. Recuperado el 02 de mayo del 2016, desde <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-procesos>
- Bañeras, J. (2014, 10 de junio). *La importancia de la calidad en la gestión empresarial*. En Blog: Business School. Recuperado el 15 de junio del 2016, desde <http://www.informacion.com/blog/corporativo/calidad/la-importancia-de-la-calidad-en-la-gestion-empresarial/>
- López, C. (2010, 13 de abril). *¿Qué son calidad, aseguramiento de la calidad y control de calidad?* En Blog: Gestiópolis. Recuperado el 10 de junio del 2016, desde <http://www.gestiopolis.com/que-son-calidad-aseguramiento-de-la-calidad-y-control-de-calidad/>
- Padilla, G. (2006, 3 de febrero) *Gestión de la calidad según Juran, Deming, Crosby e Ishikawa*. En Blog: Gestiópolis. Recuperado el 3 de febrero del 2015. De <http://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-segun-juran-deming-crosby-e->
- Martín, A. (2013, 8 de agosto) *ISO 9001:1987. Origen de los sistemas de gestión de calidad*. En Blog: Que aprendemos hoy. Recuperado el 25 de mayo del 2015. De: <http://queaprendemoshoy.com/iso-90011987-origen-de-los-sistemas-de-gestion-de-calidad/>
- García, L. (2012, 19 de enero). *La calidad como ventaja competitiva de las empresas*. En BLOG: La oca loca. Recuperado el 15 de junio del 2016. De

<http://www.revistalaocaloca.com/2012/01/la-calidad-como-ventaja-competitiva-de-las-empresas/>

- Pérez, G. (2006, 12 de Abril) *Teoría y Gestión de la calidad total*. En Blog: Gestiópolis. Recuperado el 15 de mayo del 2016. <http://www.gestiopolis.com/teoria-y-gestion-de-la-calidad-total/>
- Instituto de servicios y sistemas integrales de capacitación y calidad (2013). *Origen de la norma ISO 9001*. Recuperado el 12 de Mayo del 2016, de <https://sincalmx.wordpress.com/2013/08/27/origen-de-la-norma-iso-9001/>
- Universidad de Valencia. *Gestión de la calidad, conceptos y aportaciones clásicas*. [En línea] Recuperado el 20 de Mayo del 2016, de (<http://www.uv.es/dmoreno/Tema3.pdf>).
- Normas 9000. *Requisitos de la norma ISO 9001*. [En línea] Recuperado el 15 de junio del 2016, de (<http://www.normas9000.com/iso-9000-8.html>)
- Centro Castelmonte. *Importancia de implementar un sistema de gestión de calidad*. [En línea] Recuperado el 11 de Junio del 2016, de (<http://www.centrocastelmonte.com/implementar-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad.html>)
- Herrera, M. *Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa*. [En línea] Recuperado el 20 de Octubre del 2016, de (<http://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MIRIAM-HERRERA-MENDOZA.pdf>).
- Normas ISO 9001:2015. *Adaptación a la nueva norma ISO 9001:2015*. [En línea] Recuperado el 11 de Octubre del 2016, de (<http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>)
- Sánchez, F. *Implementación De Un Sistema De Gestión De La Calidad En Una Institución Educativa De Nivel Superior, Basado En La Norma Iso 9001:2000 / Nmx-Cc-9001-Immnc-2000, Caso Instituto Tecnológico Superior De Tantoyuca*. En Blog: Eumed.net. Recuperado el 15 de Octubre del 2016. De <http://www.eumed.net/libros->

[gratis/2011a/928/ENFOQUE%20DE%20SISTEMAS%20DE%20GESTION%20DE%20LA%20CALIDAD.html](https://pastranamoreno.files.wordpress.com/2011/03/control_procesos-valvulas.pdf)

- Mavainsa. Control de Procesos. [En línea] Recuperado el 20 de Octubre del 2016. De ([https://pastranamoreno.files.wordpress.com/2011/03/control_procesos- valvulas.pdf](https://pastranamoreno.files.wordpress.com/2011/03/control_procesos-valvulas.pdf)).
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M. & Tejedor, F. Guía para una gestión basada en Procesos. [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2016. De (<http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagestionprocesos.pdf>).
- Weblog Calidad ISO (2015, 04 de Marzo). Los 8 Principios De Gestión De La Calidad. En Blog: Calidad ISO. Recuperado el 25 de Octubre del 2016. <http://blogdecalidadiso.es/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- Camisón, C., Cruz, S. & Gonzáles, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2016. De (<https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>).
- Calidad Hoy (2009, 29 de Setiembre). Historia de la ISO: 9001. En Blog: Calidad Hoy. Recuperado el 25 de Octubre del 2016. <https://calidadhoy.wordpress.com/2009/09/29/historia-de-la-iso9001/>
- Centro Nacional de Productividad - Colombia (2008, 15 de Abril). Medición de la productividad del valor agregado. En Blog: Calidad Hoy. Recuperado el 25 de Octubre del 2016. <http://www.cyta.com.ar/ta0702/v7n2a3.htm>
- Inegi. Medición de METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA. [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2016. De (<http://www.inegi.org.mx/inegi/spc/doc/bibliografia/7AC06BCF.pdf>).
- Samaniego, H. Productividad. En Blog: Blog Personal de Hernán Samaniego.

Recuperado el 25 de Octubre del 2016.

<http://hernansamaniego.info/productividad/>

- Ideo. La gestión por procesos. [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2016. De (http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/05/docs/Areas/ComercioInterior/PlanesLocalesDinamizComerciales/JornadasDinamizadorasComerciales/Cuarta%20jornada/GESTION_PROCESOS.pdf).
- Ministerio de Fomento. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2016. De (<http://www.fomento.es/NR/rdoonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>).
- Guía de la calidad. Gestión por procesos. En Blog: Guía de la calidad. Recuperado el 25 de Octubre del 2016. <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos>
- Pepper, S. Definición de Gestión por Procesos. En Blog: Medwave. Recuperado el 25 de Octubre del 2016. <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Asociación Española para la Calidad. Gestión por Procesos. En Blog: Asociación Española para la Calidad. Recuperado el 25 de Octubre del 2016. <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>.
- Asociación Española para la Calidad. Liderazgo. En Blog: Asociación Española para la Calidad.. Recuperado el 25 de Octubre del 2016. <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/liderazgo>
- Flores, G. (2014). Diseño Y Desarrollo Del Sistema De Gestión De La Calidad Según La Norma ISO 9001:2008 Para Mejorar Las Actividades De Los Servicios Administrativos Que Ofrece La Empresa Consolidated Group Del Perú S.A.C. [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2016. De

(http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/701/1/FLORES_GHERSI_SISTEMA_GESTION_CONSOLIDATED.pdf)

- García, M., Quispe, C. & Ráez, L. (2003). Mejora Continua de los Procesos. [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2016. De (http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf)
- Instituto Tecnológico de Sonora?. (2009). Diseño de un sistema de Gestión de Calidad de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de frituras. [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2016. De (<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no65/24.pdf>)
- Ortiz, L. & Vergara, S. Diseño de un sistema de Gestión de Calidad Bajo la Norma ISO 9001:2008, en la Empresa Intramet. [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2016. De (<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6623/1/Dise%C3%B1o%20de%20un%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad%20bajo%20la%20Norma%20ISO%209001-2008.pdf>)
- Aguilar, A. (2010). Propuesta Para Implementar un Sistema De Gestión De La Calidad En La Empresa “Filtración Industrial Especializada S.A. De C.V.”. [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2016. De (<http://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/aureliano-aguilar-bonilla.pdf>)
- Valenzuela, I. La importancia de la Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2016. De <http://www.hispacolex.com/wp-content/uploads/documents/pdf/ARTICULO%20IGNACIO%20GACETA%205.pdf>
- Espino, L. & García, B. Los Recursos Humanos como Factor De Competitividad en la Pyme [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2016. De (https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4845/los_rec_humanos_como_factor.pdf)
- Mazzola, F. (2011). El factor humano en las organizaciones: cómo influyen las técnicas de

coaching y estrategias de Recepción de los Hoteles 5 estrellas de la Capital Federal. [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2016. De (<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106183.pdf>)

- Mejía, A., Bravo, M. & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. En Blog: Scielo. Recuperado el 25 de Octubre del 2016. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002.
- Instituto Nacional de Estadística e Información. Panorama de la Economía Peruana 1950-2016. [En línea] Recuperado el 25 de Octubre del 2017. De (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)
- Revista Empresarial Inter Metro. El efecto de los tratados de libre comercio en el crecimiento económico de los países integrados a los acuerdos del mercado común del sur y la unión europea. [En línea] Recuperado el 28 de Octubre del 2017. De (<http://ceajournal.metro.inter.edu/spring10/cruznorman0601.pdf>)
- Industria Alimentaria. Situación actual de la Industria alimentaria del Perú. [En línea] Recuperado el 20 de Noviembre del 2017. De (http://www.industriaalimentaria.org/assets/situacion_actual_industria_alimentaria_2015.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Información. Estructura empresarial por grandes actividades económicas. [En línea] Recuperado el 22 de Noviembre del 2017. De (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/cap02.pdf).
- Ministerio de la Producción. Estudio de la situación actual de las empresas peruanas. [En línea] Recuperado el 25 de Noviembre del 2017. De (http://www.industriaalimentaria.org/assets/situacion_actual_industria_alimentaria_2015.pdf).

ANEXOS

ANEXO N°1

Diagnóstico para la implementación de ISO 9001:2015	
Item de ISO 9001:2015	
1. Contexto de la Organización	60%
1.1. Comprensión del contexto de la organización	50%
<i>¿Declaraciones documentadas de la política de la calidad?</i>	SI
<i>¿Manual de la calidad?</i>	NO
1.2. Determinación del alcance	35%
<i>¿Alcance del sistema de gestión de calidad?</i>	NO
<i>¿Procedimientos documentados para el sistema de gestión de calidad?</i>	NO
<i>¿Descripción de la interacción de los procesos?</i>	SI
1.3. Comprensión de las necesidades	80%
<i>¿Aprobación de documentos antes de su emisión?</i>	SI
<i>¿Revisión y actualización de documentos?</i>	SI
<i>¿Identifica los cambios?</i>	SI
<i>¿Los documentos aplicables se encuentran en los puntos de uso?</i>	NO
<i>¿Los documentos se encuentran legibles e identificables?</i>	SI
<i>¿Identificación de los documentos externos?</i>	SI
<i>¿Control de documentos obsoletos?</i>	NO
1.4. Sistema de Gestión de calidad y sus procesos	75%
<i>¿Mantener los registros como evidencia?</i>	SI
<i>¿Los registros se encuentran legibles?</i>	SI
<i>¿Ha identificados procesos?</i>	SI
<i>¿Secuencia de interacción de los procesos?</i>	SI
<i>¿Métodos para asegurar procesos eficaces?</i>	NO
<i>¿Asegurar disponibilidad de recursos?</i>	SI
<i>¿Seguimiento, medición y análisis de los procesos?</i>	NO
<i>¿Acciones para alcanzar resultados y mejorar continuamente?</i>	SI
<i>¿Establecer un procedimiento para el control de registros?</i>	NO
2. Liderazgo	28%
2.1. Liderazgo y compromiso	15%
<i>¿Evidencia del compromiso de la alta gerencia con SGC?</i>	NO
<i>¿Establecer la política de la calidad?</i>	NO
<i>¿Asegurar que se establecen los objetivos de calidad?</i>	NO
<i>¿Revisión por la dirección?</i>	NO
<i>¿Asegura disponibilidad de recursos?</i>	SI
<i>¿Asegurar que se cumplen los requisitos del cliente?</i>	NO
2.2. Política de la calidad	20%
<i>¿Adecuada al propósito de la organización?</i>	SI
<i>¿Compromiso de cumplir requisitos del cliente y mejorar continuamente?</i>	NO
<i>¿Marco de referencia y revisión de los objetivos de calidad?</i>	NO
<i>¿Comunicada y entendida?</i>	NO
<i>¿Es revisada continuamente?</i>	NO
2.3. Roles, responsabilidades y autoridades de la organización	50%
<i>¿Asegurarse que los objetivos se establecen en las funciones?</i>	SI
<i>¿Objetivos medibles y coherentes con la política de calidad?</i>	NO

3. Planificación del sistema de gestión de la calidad	60%
3.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades	100%
<i>¿Responsabilidades y autoridades definidas y comunicadas?</i>	SI
3.2. Objetivo de calidad y planificación para lograrlo	20%
<i>¿Cumplir con los requisitos y los objetivos de calidad?</i>	SI
<i>¿Se mantiene la integridad del SGC cuando se cambie?</i>	NO
<i>¿Representante de la dirección con independencia?</i>	NO
<i>¿Asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos del SGC?</i>	NO
<i>¿Asegurarse que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente?</i>	NO
4. Apoyo	47%
4.1. Recursos	80%
<i>¿Proporcionar recursos para implementar y mantener el SGC?</i>	NO
<i>¿Aumentar la satisfacción del cliente?</i>	SI
<i>¿Mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del producto?</i>	SI
<i>¿Equipos (Hardware y Software)?</i>	SI
<i>¿Servicios de apoyo (Transporte y comunicación)?</i>	SI
4.2. Competencia	0%
<i>¿El personal competente en educación, formación y experiencia?</i>	NO
4.3. Toma de conciencia	60%
<i>¿Proporcionar formación u otras acciones?</i>	SI
<i>¿Evaluar eficacia de acciones tomadas?</i>	NO
<i>¿Asegurarse que el personal es consciente que su trabajo contribuye a los logros?</i>	NO
<i>¿Mantener los registros apropiados de educación y habilidades?</i>	SI
<i>¿Gestionar el ambiente necesario para lograr la conformidad del producto?</i>	SI
5. Operación	80%
5.1. Planificación y control operacional	100%
<i>¿Planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto?</i>	SI
<i>¿Determinar los objetivos de calidad y requisitos del producto?</i>	SI
<i>¿Establecer procesos y documentos?</i>	SI
<i>¿Determinar actividades de verificación, validación y seguimiento, inspección y/o prueba?</i>	SI
<i>¿Los registros necesarios para proporcionar evidencia?</i>	SI
5.2. Requisitos para los productos y servicios	80%
<i>¿Determinar los requisitos del cliente, actividades de entrega y posterior a ella?</i>	SI
<i>¿Determinar los requisitos no establecidos por el cliente?</i>	SI
<i>¿Determinar los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto?</i>	SI
<i>¿Cualquier requisito establecido por la organización?</i>	SI
<i>¿Revisar los requisitos relacionados con el producto?</i>	SI
<i>¿Establecer los requisitos del producto?</i>	SI
<i>¿La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos?</i>	SI
<i>¿Determinar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes?</i>	NO
<i>¿Contratos, consultas o atención de pedidos?</i>	SI
<i>¿Retroalimentación del cliente, incluyendo quejas?</i>	NO

<i>¿Cualquier otro requisito esencial?</i>	SI
5.3.2. Resultados del diseño y desarrollo.	80%
<i>¿Cumplir requisitos de elementos de entrada?</i>	SI
<i>¿Información apropiada para compra, producción y prestación de servicio?</i>	SI
<i>¿Hacer referencia a los criterios de aceptación?</i>	NO
<i>¿Especificar las características del producto?</i>	SI
5.3.3 Revisión del diseño y desarrollo	100%
<i>¿Evaluar capacidad de resultados?</i>	SI
<i>¿Identificar problemas y proponer acciones necesarias?</i>	SI
5.3.4.Verificación del diseño y desarrollo.	100%
<i>¿Realizar la verificación de acuerdo a lo planeado?</i>	SI
<i>¿Mantener registros de los resultados de la verificación?</i>	SI
5.3.5. Validación del diseño y desarrollo.	100%
<i>¿Realizar la validación de acuerdo a lo planeado?</i>	SI
<i>¿Mantener registros de los resultados de la validación?</i>	SI
<i>¿Asegurarse que registran los cambios efectuados?</i>	SI
<i>¿Se mantienen registros como evidencias?</i>	SI
<i>¿Asegurarse que cumple con los requisitos de compra especificados?</i>	SI
<i>¿Evaluar y seleccionar proveedores ?</i>	SI
<i>¿Especificar el producto a comprar?</i>	SI
<i>¿Requisitos para la aprobación del producto?</i>	SI
<i>¿Requisitos para la calificación del personal?</i>	SI
<i>¿Requisitos del SGC?</i>	SI
<i>¿Establecer inspecciones para asegurarse que el producto cumple requisitos especificados?</i>	SI
5.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios	88%
<i>¿Planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto?</i>	SI
<i>¿Etapas del diseño y desarrollo?</i>	SI
<i>¿Revisión, verificación y validación del diseño y desarrollo en cada etapa?</i>	NO
<i>¿Responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo?</i>	NO
<i>¿Los resultados de la planificación deben actualizarse?</i>	SI
5.3.1.Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	60%
<i>¿Determinar elementos de entrada y mantener registros?</i>	SI
<i>¿Requisitos funcionales y de desempeño?</i>	NO
<i>¿Requisitos legales?</i>	SI
<i>¿Información de diseños previos?</i>	NO
<i>¿Establecer el método para la verificación de las instalaciones del proveedor?</i>	SI
5.4.Control de la producción y de la prestación de los servicios.	55%
<i>¿Planifica y lleva a cabo la producción bajo condiciones controladas?</i>	SI
<i>¿Disponibilidad de instrucciones de trabajo?</i>	SI
<i>¿Uso de equipo apropiado?</i>	SI
<i>¿Uso de dispositivos de seguimiento y medición?</i>	NO
<i>¿Implementación del seguimiento y medición?</i>	NO
<i>¿Implementación de actividades de liberación, entrega y post entrega?</i>	NO
5.5. Producción y de la prestación del servicio.	35%
<i>¿Validar los procesos de productos que no puedan verificarse?</i>	NO

<i>¿Criterios definidos para la revisión y aprobación de procesos?</i>	NO
<i>¿Aprobación de equipos y calificación de personal?</i>	NO
<i>¿Uso de métodos y procedimientos específicos?</i>	NO
<i>¿Requisitos de los registros?</i>	NO
<i>¿La revalidación?</i>	NO
<i>¿Identificar los productos por medios adecuados?</i>	SI
<i>¿Identificar el estado del producto?</i>	SI
<i>¿Controlar y registrar la identificación única del producto?</i>	SI
5.6. Liberación de los productos y servicios	100%
<i>¿Cuidar los bienes que son propiedad del cliente?</i>	SI
<i>¿Identificar, verificar y proteger los bienes del cliente?</i>	SI
<i>¿Los bienes deteriorados deben ser registrados y comunicados?</i>	SI
5.7. Control de la salida no conforme	100%
<i>¿Preservar la conformidad del producto en el proceso interno y de entrega?</i>	SI
<i>¿Identificación, manipulación, almacenamiento y protección?</i>	SI
6. Evaluación de desempeño	33%
6.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	40%
<i>¿Determinar el seguimiento y medición a realizar?</i>	NO
<i>¿Establecer procesos para asegurar el seguimiento y medición?</i>	NO
<i>¿Asegurarse de la validez de los resultados?</i>	NO
<i>¿Calibrarse y verificarse los equipos de medición?</i>	NO
<i>¿Ajustarse o reajustarse cuando sea necesario?</i>	NO
<i>¿Identificarse para determinar el estado de calibración?</i>	NO
<i>¿Protegerse contra ajustes?</i>	NO
<i>¿Protegerse contra daños?</i>	NO
<i>¿Planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora?</i>	SI
<i>¿Demostrar la conformidad del producto?</i>	SI
<i>¿Asegurarse de la conformidad del SGC?</i>	SI
<i>¿Mejorar continuamente la eficacia del SGC?</i>	SI
<i>¿Seguimiento a la información relativa a la percepción del cliente?</i>	SI
<i>¿métodos para obtener dicha información?</i>	SI
6.2. Auditoria Interna	25%
<i>¿Llevar a cabo auditorias a intervalos planificados?</i>	NO
<i>¿Si el SCG es conforme con las disposiciones planificadas (7.1)?</i>	NO
<i>¿Si el SGC se ha implementado y es eficaz?</i>	NO
<i>¿Planificar un programa de auditorias?</i>	NO
<i>¿Procedimiento documentado de las responsabilidades?</i>	NO
<i>¿La dirección responsable asegura que se tomen las acciones sin demora?</i>	NO
<i>¿Aplicar métodos apropiados para el seguimiento?</i>	NO
<i>¿Cuando no se alcancen los resultados deben aplicarse acciones correctivas y preventivas?</i>	NO
<i>¿Medir y hacer seguimiento a las características del producto?</i>	SI
<i>¿Mantenerse la evidencia de la conformidad de los criterios?</i>	SI
<i>¿Los registros indican la persona que autoriza la liberación del producto?</i>	SI
7. Mejora	33%
7.1. No conformidad y accion correctiva	65%

<i>¿El producto no conforme se identifica?</i>	SI
<i>¿Toma acciones para la no conformidad?</i>	SI
<i>¿Autoriza el uso cuando sea aplicable?</i>	SI
<i>¿Toma acciones para impedir su uso?</i>	SI
<i>¿Se mantienen registros de las no conformidades?</i>	SI
<i>¿Si se corrige el producto no conforme se somete a nueva verificación?</i>	SI
<i>¿Si se detecta una no conformidad después de entregado se toman las acciones pertinentes?</i>	SI
<i>¿Determina, recopila y analiza los datos para demostrar la idoneidad del SGC?</i>	NO
<i>¿Evalúa donde puede realizarse una mejora continua?</i>	SI
<i>¿Satisfacción del cliente?</i>	SI
<i>¿Conformidad de los requisitos del cliente?</i>	SI
<i>¿características de los procesos?</i>	NO
<i>¿Los proveedores?</i>	SI
<i>¿Tomar acciones para eliminar causas de no conformidades?</i>	SI
<i>¿Procedimiento documentado para definir requisitos?</i>	SI
<i>¿Revisar no conformidades?</i>	SI
<i>¿Registrar acciones tomadas?</i>	SI
<i>¿Revisar acciones tomadas?</i>	NO
<i>¿Tomar acciones para eliminar causas de no conformidades potenciales?</i>	NO
<i>¿Procedimiento documentado para definir requisitos?</i>	NO
<i>¿Determinar e implementar acciones necesarias?</i>	NO
<i>¿Registrar acciones tomadas?</i>	NO
<i>¿Revisar las acciones tomadas?</i>	NO
7.2. Mejora Continua	0%
<i>¿Mejorar continuamente la eficacia del SGC?</i>	NO
% de Cumplimiento	48.5%

ANEXO N°2

Resultado de la Búsqueda	
RUC:	20348229304 - MERFRUT S.R.L.
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA
Nombre Comercial:	MERFRUT SRL.
Fecha de Inscripción:	30/05/1997
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	CAL.RICARDO ALVARADO NRO. 1288 URB. CHACRA RIOS SUR LIMA - LIMA - LIMA
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIIU 15499 - ELAB DE OTROS PROD. ALIMENTICIOS.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA LIQUIDACION DE COMPRA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE
Sistema de Emisión Electrónica:	-
Afiliado al PLE desde:	01/01/2015
Padrones:	NINGUNO
Fecha consulta: 17/05/2018 15:31	

ANEXO N°3

SELECCIÓN Y LAVADO Y DESINFECCIÓN DE FRUTA						
TIPO DE FRUTA		RESPONSABLE:		DESINFECCIÓN		RESPONSABLE
		1.....		C. DE AGUA:		
		2.....		HIPOCLORITO DE SODIO:		
PESO DE INGRESO		3.....			PESO FINAL
		4.....		ppm:		
		5.....			
PELADO Y CORTADO DEL FRUTO.						
PELADO.		RESPONSABLES DEL PELEADO Y CORTADO		CASCARA		FRUTA
PESO INICIAL.		1.....		PESO:		PESO:
		2.....				
		3.....				
		4.....				
COCCION CASCARA Y	CASCARA			PULP A		
	% AGUA		RESPONSABLE	% AGUA		RESPONSABLE
	PESO	% AGUA		PESO	% AGUA	

PULPA					
-------	--	--	--	--	--

PREPARACION DE LA MERMELADA Y JALEAS DE FRUTA

VERIFICACION DE PESO									
AZUCAR	PECTINA								
CITRICO	ALMIDON								
GLUCOSA	FRUCTOSA								
SORBATO	ESCENCIA								
CMC	EDULCORANTE								
MARMITA # 1		MARMITA # 2		MARMITA # 3		MARMITA # 4		MARMITA # 5	
PESO DE FRUTA		PESO D FRUT E A		PESO DE FRUT A		PESO D FRUT E A		PESO D FRUT E A	
TIEMPO DE COCCION		TIEMPO DE COCCION		TIEMPO DE COCCION		TIEMPO DE COCCION		TIEMPO DE COCCION	
° BRIX		° BRIX		° BRIX		° BRIX		° BRIX	
pH.		pH.		pH.		pH.		pH.	
PESO FINAL		PESO FINAL		PESO FINAL		PESO FINAL		PESO FINAL	

LLENADO Y ENVASADO

°T LLENA DO									
MEDIDA	UNIDAD E S								
28 GRAMOS		28 GRAMOS		28 GRAMOS		28 GRAMOS		28 GRAMOS	
42 GRAMOS		42 GRAMOS		42 GRAMOS		42 GRAMOS		42 GRAMOS	
200 GRAMOS		200 GRAMOS		200 GRAMOS		200 GRAMOS		200 GRAMOS	
220 GRAMOS		220 GRAMOS		220 GRAMOS		220 GRAMOS		220 GRAMOS	
250 GRAMOS		250 GRAMOS		250 GRAMOS		250 GRAMOS		250 GRAMOS	
400 GRAMOS		400 GRAMOS		400 GRAMOS		400 GRAMOS		400 GRAMOS	

ANEXO N°4

	CONTROL DE RECEPCION DE MATERIA PRIMA, INSUMOS Y MATERIAL DE EMPAQUE	CODIGO: MRF-SGC-02
		Fecha de Emisión NOVIEMBRE 2017
		VERSIO N N° 01

FECHA.	PRODUCTO	LOTE.	FECHA DE VENCIMIENTO	PROVEEDOR	CANTIDAD (Kg/unidades)	¿EMPAQUE INTEGRO?	CERTIF. DE CALIDA DO FICHA TECNICA	REGISTRO SANITARIO/	TRANSPORTE						CONDICION : (ACEPTADO / EN ESPERA /	OBSERVACIONES
									CONDUCTOR		VEHICULO					
									UNIFORME LIMPIO	MANOS LIMPIAS	ADECUADA LIMPIEZA	LIBRE DE PLAGAS	EXCLUSIVO	HERMETICO		

ANEXO N°5

	REGISTRO DE PROVEEDORES APROBADOS	CODIGO: MRF-SGC-12	
		Fecha de Emisión NOVIEMBRE 2017	
		VERSION N°1	Pág. 125 de 133

N°	NOMBRE Y/O RAZÓN SOCIAL	PRODUCTO SUMINISTRADO	FECHA DE ACEPTACIÓN	FECHA DE PROX. EVALUACIÓN	OBSERVACIONES

ANEXO N°6

	VERIFICACION DE INSTALACIONES Y ESTRUCTURAS	CODIGO: MRF-BPM-FR-18	
		Fecha de Emisión NOVIEMBRE 2017	
		VERSION N° 03	Pág. 126 de 133

INSTALACIONES / ESTRUCTURAS	MES _____			
	Semana 01	Semana 02	Semana 03	Semana 04
Puertas				
Ventanas/mallas				
Instalaciones eléctricas				
Instalaciones sanitarias				
Pisos				
Paredes y techos				

Exterior de la planta				
------------------------------	--	--	--	--

Colocar: C = conforme; NC= no conforme

Fecha	Observaciones	Acción correctiva

ANEXO N°7

	LIBERACIÓN DE PRODUCTO TERMINADO	CODIGO: MRF-BPM-FR-27	
		Fecha de Emisión NOVIEMBRE 2017	
		VERSION N° 03	Pág. 128 de 133

Fecha: _____ Cantidad: _____ Producto: _____

Fecha de Vencimiento: _____ Lote: _____

MUESTRA	APARIENCIA	ROTULADO	SELLADO	MUESTRA	APARIENCIA	ROTULADO	SELLADO
1				26			
2				27			
3				28			
4				29			
5				30			
6				31			
7				32			
8				33			
9				34			
10				35			

Colocar Conforme (C) o No conforme (NC)

SI NO

Observaciones:
Acciones Correctivas:

Requisitos a considerar:	
Apariencia:	Producto Integro, libre de Rajadura, roturas, sin presencia de suciedad o polvo, se vea la tapa hundida, verificación de vacío correcto, ninguna partícula extraña al producto.
Rotulado:	Información completa del rotulo conforme al Art. 117 del D.S. 007-98-SA.
Sellado:	Hermeticidad el envase y/o Bolsa de Polipropileno de alta densidad.

ANEXO N°8

	ATENCION DE QUEJA DEL CLIENTE	CODIGO: MRF-BPM-FR-33	
		Fecha de Emisión NOVIEMBRE 2017	
		VERSION N° 02	Pág. 129 de 133

Cliente:

Persona reclamante:

Teléfono:

Fecha y hora:

Producto:

N° de Lote:

Fecha de Vencimiento:

Descripción de la Queja o Reclamo

<p>Personas que recibe la queja</p>

Descripción de la Causa de la Queja o Reclamo

<p>Solución o medida a tomar.</p>

Solución o medida a tomar.

<p>Solución o medida a tomar.</p>

ANEXO N°9

	PRODUCTO NO CONFORME	CODIGO: MRF-BPM-FR-30	
		Fecha de Emisión NOVIEMBRE 2017	
		VERSION N° 03	Pág. 130 de 133

FECHA: _____

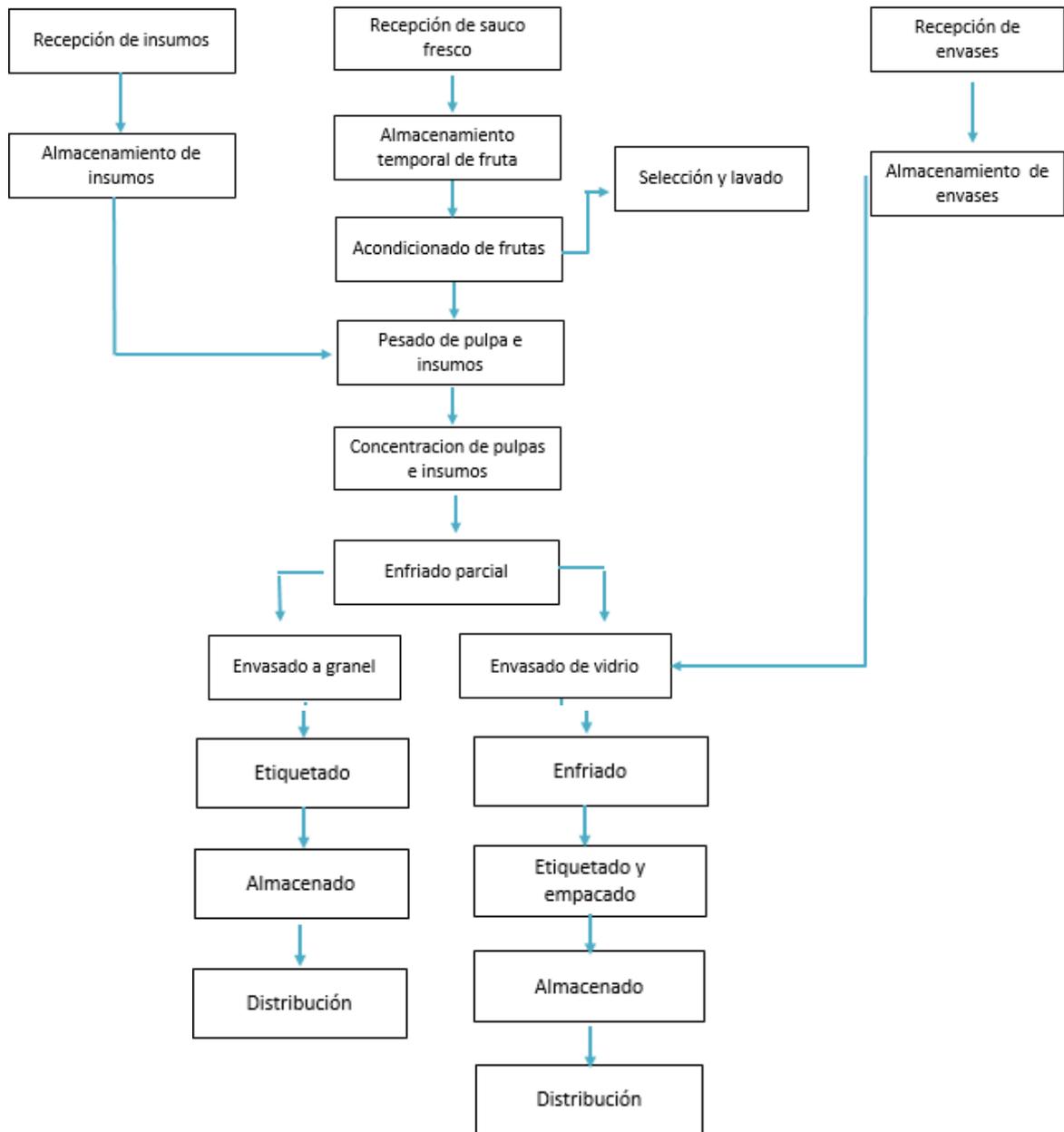
NO CONFORMIDADES.	
Producto: Cantidad: N° de Lote:	Fecha: Hora:
Descripción de la No Conformidad ----- -----	

ACCION CORRECTIVA	
Fecha de aplicación:	Responsable de la aplicación:
Descripción de la Acción Correctiva. ----- -----	

OBSERVACIONES:

ANEXO N°10

FLUJO DE PROCESO DE ELABORACION DE MERMELADA DE SAUCO



ANEXO N°11

MATRIZ FODA	
ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
<p>DEBILIDADES</p> <p>No cuentan con una planeación estratégica.</p> <p>No tienen indicadores de gestión establecidos.</p> <p>No existen estrategias formales para el mejoramiento y difusión de los servicios ofrecidos.</p> <p>No tienen procesos definidos ni documentados.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>El mercado se encuentra en un proceso de constante crecimiento</p> <p>No existen empresas certificadas en el sector.</p> <p>Pueden ampliar su Competitividad.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>La empresa se encuentra posicionada en el mercado.</p> <p>Existe el pensamiento de competir con calidad.</p> <p>Instalaciones adecuadas para la elaboración de los productos.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>La competencia es muy alta.</p> <p>El mercado es muy volátil</p>

ANEXO N°12

EQUIPO DE TRABAJO	
MIEMBROS	CARACTERISTICAS
Jefe de Producción	Conoce las actividades desarrolladas en el área de producción y su interacción con los demás.
	Representado por el jefe de producción
Jefe de Ventas	Conoce las actividades desarrolladas en el área de ventas y su interacción con los demás.
	Representado por el jefe de ventas.
Jefe de Logística	Conoce las actividades desarrolladas en el área de logística y su interacción con los demás.
	Representado por el jefe de logística.
Subgerente	Conoce las actividades desarrolladas en el área administrativa y su interacción con los demás.
	Representado por el subgerente.

ANEXO N°13

ASIGNACIÓN DE TAREAS	
Equipo de trabajo	Tarea Asignada
Los cuatro miembros del equipo de trabajo	Recopilar información en relación a todas las actividades desarrolladas en el área a cargo.
	Dialogar y concientizar al personal de área a cargo acerca de la importancia de su participación y cooperación durante todo el proceso de implementación del SGC.
	Informar al personal sobre lo relacionado a la Norma ISO 9001:2015.
	Efectuar un informe escrito al CEO sobre lo desarrollado en el área asignada.

ANEXO N°14

ACTIVIDAD A REALIZAR	FINALIDAD	REQUERIMIENTOS NECESARIOS	RESPONSABLE(S)
Capacitación del personal	Adquisición de nuevas competencias para el personal	Programas de capacitación	Miembro del equipo
Identificación de procesos	Alcanzar los resultados deseados más eficientemente	Información de todas las actividades desarrolladas en la organización	Miembro del equipo, perteneciente al área administrativa, RR.HH.
Elaboración del mapa de procesos	Integrar los procesos como un sistema	Procesos identificados	CEO y equipo de trabajo
Fijar entrada y salida de los procesos	Conocer el intercambio de las principales actividades desarrolladas en los procesos	Procesos identificados, actividades identificadas	CEO y equipo de trabajo
Crear el procedimiento de la SGC	Procedimientos documentados. Descripción de tareas, responsables de su ejecución.	Identificación de actividades en cada proceso	CEO y equipo de trabajo
Elaboración del manual de calidad	Describir estructura de procesos y alcance del SGC. Referenciar procedimientos documentados, justificar exclusiones. Documentar política y objetivos de calidad.	Norma ISO 9001:2008. Información general de la organización, identificación de actividades y emplazamientos cubiertos por el sistema.	CEO
Elaboración del sistema de registros	Obtener evidencia de actividades desempeñadas.	Formatos, información	Líderes de procesos
Retroalimentación del personal	Identificar posibles no conformidades según los requerimientos de la norma.	Disponibilidad de tiempo	CEO y equipo de trabajo

ANEXO N°15

AREAS A RECIBIR CAPACITACION	TEMAS	2019									OBSERVACIONES
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	
Personal operativo (planta)	La calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y peligros de contaminación asociados.							X			
Personal operativo (planta)	Buenas prácticas de manufactura en la cadena alimentaria.					X					
Personal operativo (planta)	Instrucción referente a los principios de control de calidad total en producción, área de producción.							X			
Personal operativo (planta)	El planeamiento estratégico.					X					
Personal operativo y								X			

administrativo	Uso de indicadores de calidad.										
Personal administrativo	El liderazgo y los líderes de proceso						X				
Todas las áreas de la organización	Interpretación de la norma en ISO 9001: 2015								X		

ANEXO N°16

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Gestión Gerencial	Suministra recursos necesarios para el logro de objetivos.
	Impulsa y motiva el cumplimiento de la política de calidad, en coordinación con los líderes de procesos.
Gestión Comercial y de operaciones	Establece las actividades que se realizan en el transporte de los productos.
	Asigna el personal encargado de la distribución a los distintos clientes, ya sean supermercados, panaderías, hoteles, etc.
	Se encarga de elegir al mercaderista más eficaz y eficiente para colocarlo en los distintos supermercados.
Gestión logística	Abarcando sus actividades desde la evaluación y selección de proveedores hasta la recepción de los productos o prestación de los servicios.
	Realiza las compras nacionales o extranjeras de materia prima, servicios, equipos y de lo necesario para el desarrollo de las acciones en la organización
Gestión de producción	Elabora las mermeladas según los procedimientos e instructivos.
	Conformado por: recepción de materia prima, lavado y preparación de frutas, preparación de mermeladas y jaleas, envasado y sellado, despacho y transporte.
	Atiende las órdenes de producción según lo programado, en coordinación con los otros procesos.
Gestión de control de calidad	Controla la calidad en todas las etapas de la producción, desarrollando un trabajo de prevención ante la posible aparición de no conformidades.
Gestión de almacén	Recepciona los materiales, codifica, almacena y despacho de insumos y productos terminados.
	Informa a gerencia sobre la situación del stock de materia prima, proporciona oportunamente los insumos solicitados para la producción de las prendas.

Gestión de Mantenimiento	Responsable del mantenimiento correctivo y preventivo de las maquinarias y equipos para minimizar las deficiencias en su funcionamiento y garantizar la continuidad del proceso de producción.
Gestión de recursos humanos	Procede con la selección, inducción y evaluación del desempeño del personal y desarrolla programas de capacitación en la obtención de nuevas competencias.
Gestión de contabilidad	Encargado de la parte financiera de empresa.
	Gestiona las cobranzas, prepara la planilla, realiza el pago de sueldos y salarios, entre otras actividades.
	ISO 9001 no exige documentación a este proceso, por lo que no es auditado.

ANEXO N°17

PROCESOS ESTRATÉGICOS

Planeamiento
Estratégico

Planeamiento
Financiero

Gestión de mejora
continua

PROCESOS OPERATIVOS

Control de Stock

Procesamiento
Venta a crédito
de pedido

Almacén

Solicitud de
pedido

Recepción de
pedido

Formulación de
Kardex

Entrega de
mercaderías

PROCESOS DE APOYO

Soporte técnico

Elaboración de
planillas

Procesos de
selección

Estados
Financieros

Publicidad

REQUISITOS DEL CLIENTE

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

ANEXO N°18

POLITICA DE CALIDAD	N°	OBJETIVOS DE LA CALIDAD	INDICADOR	META	FRECUENCIA	Responsable de la Medición	Obtención de Data
<p>MERFRUT es una empresa procesadora de frutas y otros productos alimenticios, la base primordial de nuestra existencia es brindar productos de la más alta calidad y exceder las expectativas de nuestros clientes, esto se manifiesta con un compromiso de trabajo a través de la mejora continua de nuestros procesos, desarrollando capacitación permanente en todo nivel de nuestra organización, con el fin de asegurar el logro de nuestros objetivos. Es por ello que MERFRUT se compromete a impulsar una Cultura de Gestión de la Calidad.</p> <p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Orden • Puntualidad • Liderazgo • Disciplina • Limpieza • Trabajo en equipo • Solidaridad • Deseo de superación • Innovación 	1	Desarrollar nuestras actividades enmarcadas en el Sistema de Gestión de la Calidad elegida: "Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión" mediante el cumplimiento de los requisitos de la norma BPMG , tomada como referencia.	$\frac{\text{Nº de requisitos de Sistema de Gestión de Calidad BPMG cumplidos} \times 100}{\text{Nº de requisitos de Sistema de Gestión de Calidad BPMG}}$	100%	mensual	RED	Cronograma de avance
	2	Satisfacer las expectativas del cliente de acuerdo a los productos brindados	$\frac{\text{Nº de clientes satisfechos} \times 100}{\text{Nº total de clientes encuestados}}$	85%	semestral	Gerente de Comercialización	Encuestas de satisfacción del cliente
	3	Capacitar, entrenar y evaluar al personal involucrado en el desarrollo del sistema de Gestión de Calidad de la Empresa.	$\frac{\text{Nº de capacitaciones ejecutadas} \times 100}{\text{Nº de capacitaciones programadas}}$	100%	semestral	RED/Jefe de Producción	Plan de capacitación anual / Registros de asistencias a capacitaciones
	4	Disminuir el porcentaje de insumos no disueltos en el producto.	$\frac{\text{Kilos de insumo no disuelto} \times 100}{\text{Kilos de producto terminado}}$	2%	Después de cada turno de trabajo	Jefe de Producción	Hoja de Produccion (en el cuadro de observaciones)
	5	Disminuir porcentaje de morosidad.	$\frac{\text{Nº de clientes morosos} \times 100}{\text{Nro de clientes totales}}$	3%	semestral	Gerente de Comercialización	Facturas

Revisión: _____

Representante de la Dirección

Aprobación: _____

Gerente General

ANEXO N°19

CAPÍTULO	TÍTULO
1	CARÁTULA
1.1.	Tabla de contenido
2	PRESENTACIÓN DE MERFRUT S.R. L
2.1.	Objetivo
2.2.	Alcance
2.3.	Certificaciones
3	TERMINOS Y DEFINICIONES
3.1.	Normas de referencia
3.2.	Términos
3.3.	Definiciones
3.4.	Abreviaciones
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN
4.1.	Comprensión de la organización y su contexto
4.2.	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
4.3.	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad
4.4.	Sistema de Gestión de calidad y sus procesos
5	LIDERAZGO
5.1	Liderazgo y compromiso
5.1.1	Generalidades
5.1.2	Enfoque al cliente
5.2	Política
5.2.1	Establecimiento de la política de calidad
5.2.2	Comunicación de la política de calidad
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
6	PLANIFICACIÓN
6.1.	Acciones para abordar riesgos y oportunidades
6.2.	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
6.3.	Planificación de los cambios
7	APOYO
7.1	Recursos
7.1.1	Generalidades
7.1.2	Personas
7.1.3	Infraestructura
7.1.4	Ambiente para la operación de procesos
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición
7.1.6	Conocimientos de la organización
7.2	Competencia
7.3	Toma de conciencia
7.4	Comunicación
7.5	Información documentada

7.5.1	Generalidades
7.5.2	Creación y actualización
7.5.3	Control de la información documentada
8	OPERACIÓN
8.1	Planificación y control operacional
8.2	Requisitos para los productos y servicios
8.2.1	Comunicación con el cliente
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios
8.2.3	Revisión de los requisitos para los productos y servicios
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios
8.3.1	Generalidades
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
8.4.1	Generalidades
8.4.2	Tipo y alcance del control
8.4.3	Información para los proveedores externos
8.5	Producción y provisión del servicio
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio
8.5.2	Identificación y trazabilidad
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos
8.5.4	Preservación
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega
8.5.6	Control de los cambios
8.6	Liberación de los productos o servicios
8.7	Control de las salidas no conformes
9.	EVALUACION DEL DESEMPEÑO
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación
9.1.1	Generalidades
9.1.2	Satisfacción del cliente
9.1.3	Análisis y evaluación
9.2	Auditoria Interna
9.3	Revisión por la dirección
9.3.1	Generalidades
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección
10.	MEJORA
10.1	Generalidades
10.2	No conformidad y acción correctiva
10.3	Mejora continua

ANEXO N°20

CÓDIGO	NOMBRE	ÁREA	PROCESO
R-GSC-MRF-01	Evaluación de proveedores	Logística	Gestión de logística
R-GSC-MRF-02	Check list de inspección a proveedores	Logística	
R-GSC-MRF-03	Reclamo a proveedores	Logística	
R-GSC-MRF-04	Registro de proveedores aprobados	Logística	
R-GSC-MRF-05	Control de proveedores	Logística	
R-GSC-MRF-06	Control de despacho	Comercial	Gestión comercial y de operaciones
R-GSC-MRF-07	Control de transporte	Comercial	
R-GSC-MRF-08	Retiro de producto	Comercial	
R-GSC-MRF-09	Ficha técnica de producto	Producción	Gestión de producción
R-GSC-MRF-10	Programa maestro de producción	Producción	
R-GSC-MRF-11	Lavado y preparación de frutas	Producción	
R-GSC-MRF-12	Preparación de mermeladas y jaleas	Producción	
R-GSC-MRF-13	Envasado y sellado	Producción	
R-GSC-MRF-14	Reporte diario de producción	Producción	
R-GSC-MRF-15	Control de visitas a planta	Producción	
R-GSC-MRF-16	Liberación de producto terminado	Producción	
R-GSC-MRF-17	Calibración de equipos de producción	Producción	
R-GSC-MRF-18	Recepción de materia prima e insumos	Almacén	Gestión de Almacén
R-GSC-MRF-19	Control de existencia	Almacén	
R-GSC-MRF-20	Nota de salida	Almacén	
R-GSC-MRF-21	Orden de salida de producto	Almacén	
R-GSC-MRF-22	Registro de cloro residual	Mantenimiento	Gestión de Mantenimiento
R-GSC-MRF-23	Verificación de instalaciones y estructuras	Mantenimiento	
R-GSC-MRF-24	Mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones y estructuras	Mantenimiento	
R-GSC-MRF-25	Vigilancia periódica de control de plagas	Mantenimiento	
R-GSC-MRF-26	Control del proceso	Producción	

R-GSC-MRF-27	Control de manejo y disposición de desechos	Producción	Gestión de control de calidad
R-GSC-MRF-28	Control de higiene	Producción	
R-GSC-MRF-29	Acciones correctivas y preventivas	Producción	
R-GSC-MRF-30	Control de producto conforme y no conforme	Producción	
R-GSC-MRF-31	Reporte de producto no conforme	Producción	
R-GSC-MRF-32	Estado de salud de personal	Personal	Gestión de recursos humanos
R-GSC-MRF-33	Registro de atención de primeros auxilios	Personal	
R-GSC-MRF-34	Cronograma de capacitación de personal	Personal	
R-GSC-MRF-35	Asistencia y evaluación del personal	Personal	

ANEXO N°21

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
Título de Estudio:			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																				
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																				
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																				
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																				
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnostico																				

PROMEDIO

OPINIÒN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicaciòn

Procede su aplicaciòn previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicaciòn

ANEXO N°22

CARTA DE SOLICITUD

SR. ALDO MORIN CASSINA
Gerente General
MERFRUT S.R.L
Presente;

Por este medio, solicito a Ud. su autorización para el acceso a la información de la empresa, cuantas veces se considere necesario, con el objetivo de poder realizar mi tesis de titulación, cabe recalcar que la información recolectada solo será para fines académicos y estará de manera pública en el repositorio de la Universidad Privada del Norte.

Para hacer efecto esta carta, solo necesitaría su firma en la parte inferior del documento.

Atenta a su respuesta,



Geraldine Benites Alcantara
DNI: 60577535



FIRMA DE AUTORIZACIÓN
SR. ALDO MORIN CASSINA
D.N.I.10434890